



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Las estrategias de recursos humanos y su relación con el
desempeño de los colaboradores del centro de idiomas de la
Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) - 2017**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios-MBA

Autor

Br. Manuel Zavaleta Vargas

Asesor

Dr. John Alex Díaz Ledesma

Sección

Ciencias empresariales

Línea de investigación

Gerencia del Talento Humano

PERÚ – 2017

**DEDICADO A
MI ESPOSA E HIJOS**

AGRADECIMIENTO

A TODOS LOS DOCENTES DEL MBA

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Zavaleta Vargas, Manuel Andrés; egresado de Maestría en Administración de Negocios - MBA Programa de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, con D.N.I. N° 18205701, presento tesis denominada:

“Las Estrategias de Recursos Humanos y su relación con el Desempeño de los Colaboradores del centro de idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) - 2017”

Declaro que:

La tesis lo he desarrollado con apoyo de mi asesor, teniendo como marco las normas APA para citar y referenciar a diversos autores y estudio previos, no existe plagio en ningún aspecto del contenido, y los resultados son producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que han sido previamente validados, por lo que asumo toda la responsabilidad por la autoría del presente trabajo de investigación.

Trujillo, noviembre del 2017



Br. Manuel Zavaleta Vargas

DNI 18205701

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de lo que disponen los Reglamentos para titulación de la escuela de postgrado, tengo a bien presentar el presente trabajo de investigación denominado: **“Las Estrategias de Recursos Humanos su relación con el Desempeño de los Colaboradores del centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) - 2017”**, el mismo que tiene como fin la obtención del grado de maestro en administración de negocios.

Expresando mi sincero agradecimiento someto a disposición, señores miembros del jurado, mi trabajo de investigación para la correspondiente evaluación.

Br. Manuel Zavaleta Vargas

INDICE

CARATULA

PÁGINAS PRELIMINARES

Página del jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad	iv
Presentación	v
Índice	vi

RESUMEN

ix

ABSTRACT

x

I. INTRODUCCIÓN

1

1.1. Realidad Problemática	1
1.2. Trabajos previos	4
1.3. Teorías relacionadas al tema	8
1.4. Formulación del problema	29
1.5. Justificación del estudio	29
1.6. Hipótesis	31
1.7. Objetivos	32

II. MÉTODOS

32

2.1. Diseño de investigación	32
2.2. Operacionalización de variables	34
2.3. Población y muestra	36
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	36
2.5. Métodos de análisis de datos	39
2.6. Aspectos éticos	40

III. RESULTADOS

41

Tabulación estrategias de recursos humanos	41
Tabulación evaluación del desempeño	47

Prueba de hipótesis	56
IV. DISCUSIÓN	66
V. CONCLUSIONES	71
VI. RECOMENDACIONES	72
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
VIII. ANEXOS	76
Anexo 01 Instrumentos de recolección de datos – Estrategias de recursos humanos	77
Anexo 02 Confiabilidad y Validación del instrumento	79
- Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach	79
- Validez del instrumento – Juicio de expertos	80
Anexo 03 Instrumentos de recolección de datos – Evaluación del desempeño	83
Anexo 04 Confiabilidad y Validación del instrumento	84
- Confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach	84
- Validez del instrumento – Juicio de expertos	85
Anexo 05 Matriz de consistencia de la investigación	88
Anexo 06 Data de resultados	90

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Estrategias de RR.HH.	Pag.
Tabla 01 Seguridad en el empleo	41
Tabla 02 Apoyo del entorno laboral	41
Tabla 03 Desempeño y permanencia en la institución	42
Tabla 04 El proceso de Reclutamiento e información	42
Tabla 05 El proceso de Selección y las expectativas	43
Tabla 06 Satisfacción con los procesos de reclutamiento y Selección.	43
Tabla 07 Los incentivos laborales por parte del empleador	44

Tabla 08	Los ingresos y la satisfacción de necesidades	44
Tabla 09	Percibir incentivos por un trabajo bien realizado	45
Tabla 10	El apoyo y autoridad para tomar decisiones en trabajo	45
Tabla 11	Participación en las decisiones del trabajo	46
Tabla 12	Autoridad para actuar en nombre de la Organización	46
Evaluación del desempeño		
Tabla 13	Oportunidad en la entrega de trabajos	47
Tabla 14	Responsabilidad en cumplimiento de tareas	47
Tabla 15	Sentido de pertenencia	48
Tabla 16	Conocimiento de su trabajo	48
Tabla 17	Presentación de información escrita	49
Tabla 18	Cantidad de trabajo – volumen y tiempo	49
Tabla 19	Utilización racional de recursos	50
Tabla 20	Habilidades de comunicación	50
Tabla 21	Confiabilidad en manejo de información	51
Tabla 22	Línea de conducta	51
Tabla 23	Criterio en desarrollo de trabajo	52
Tabla 24	Proactividad, en su ámbito laboral	52
Tabla 25	Calidad en la realización de trabajo	53
Tabla 26	Iniciativa a favor de la organización	53
Tabla 27	Atención al usuario	54
Tabla 28	Trabajo en equipo	54
Tabla 29	Relaciones interpersonales	55

RESUMEN

El trabajo investigado que tiene como finalidad establecer la relación de las Estrategias de recursos humanos con el desempeño de los Colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) - 2017.

Para lo cual se realizó un análisis de las variables en estudio, este análisis se realizó mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos denominado encuesta, que se aplicó a las dos variables de esta investigación, considerando una población de 73 colaboradores, se consideró la muestra igual al tamaño poblacional, por ser una cantidad perfectamente manejable y que brindará resultados más confiables, se aplicó una encuesta a los miembros de este Centro de Idiomas cuyo fin fue establecer cómo influye las estrategias de recursos humanos, el otro estudio se realizó a través de un cuestionario de evaluación del desempeño de los colaboradores, los instrumentos de recolección de datos han sido validados por el método de juicio de expertos, y la confiabilidad por el método Alpha de Cronbach, arrojando como resultados 0.9148 y 0.8466 para confiabilidad de las estrategias de recursos humanos y evaluación del desempeño respectivamente, se ha revisado estudios previos referentes a las variables, de igual manera las teorías se han orientado a las diversas dimensiones de ambas variables, el tipo de investigación es no experimental, transversal y correlacional, llegando a la conclusión que existe correlación positiva moderada, cuyo valor es de 0.695 entre las variables independiente y dependiente.

Palabras clave: estrategias de recursos humanos, desempeño

ABSTRACT

The research work that aims to establish the relationship of the Human Resources Strategies with the performance of the Collaborators of the Language Center of the National University of Trujillo (C.I.D.U.N.T.) - 2017.

For which an analysis of the variables under study was carried out, this analysis was carried out through the application of the data collection instrument called the survey, which was applied to the two variables of this research, considering a population of 73 collaborators. shows equal to the population size, being a perfectly manageable amount and that will provide more reliable results, a survey was applied to the members of this Language Center whose purpose was to establish how it influences human resources strategies, the other study was carried out through of a questionnaire to evaluate the performance of collaborators, the data collection instruments have been validated by the expert judgment method, and the reliability by Cronbach's Alpha method, yielding 0.9148 and 0.8466 for reliability of the strategies of human resources and performance evaluation, respectively, has been reviewed previous gods referring to the variables, in the same way the theories have been oriented to the different dimensions of both variables, the type of research is non-experimental, transversal and correlational, reaching the conclusion that there is moderate positive correlation, whose value is 0.695 between the independent and dependent variables.

Keywords: human resources strategies, performance

I. INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones la única forma de mantener una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones son los recursos humanos, la misma conclusión lo podemos encontrar al analizar estudios de investigación previos relacionados con este tema, el avance tecnológico, las comunicaciones, el uso masivo del internet, la globalización, y otros factores, pueden afectar de alguna manera los resultados de las organizaciones, este es uno de los motivos por los cuales las estrategias de recursos humanos adquieren importancia relevante para tener un personal competente, necesarios para poder desarrollar diversos planes encaminados a mejorar los servicios que se prestan en una organización; y medir el desempeño laboral de los colaboradores es la clave para conocer de qué manera las estrategias de recursos humanos están influyendo en las labores de la organización estudiada.

1.1. Realidad Problemática

El avance tecnológico en el ámbito de la educación crea ofertas novedosas para la enseñanza y/o aprendizaje, las empresas u organizaciones deben concentrar sus esfuerzos en mantener un recurso humano que brinde los servicios en forma eficiente y de calidad, para poder ser competitivos, bajo un esquema y orientación hacia la mejora continua.

El presente trabajo de investigación se realizará en un centro de producción que pertenece a la U.N.T., que se dedica a la enseñanza de diversos idiomas, tanto extranjeros como nativos, tiene como su principal mercado a los estudiantes de la Universidad Nacional de Trujillo y de la Escuela de Postgrado de la misma institución, también imparte cursos a clientes externos, cuenta con personal directivo, con docentes para la enseñanza de diversos idiomas, y con trabajadores que son la parte administrativa de este Centro de Estudios.

El personal del Centro de Idiomas, por la naturaleza de su vinculación laboral pertenecen al régimen laboral de la actividad privada, pero no cuentan con herramientas metodológicas que logren el desarrollo de su capital humano, en este sentido Chiavenato, I. (2013) sostiene que en un mundo que se caracteriza por el continuo avance de la tecnología, por la globalización y por una fuerte competencia, las organizaciones necesitan desarrollar sus labores de una manera ágil, eficiente, y esto pasa por tener personal idóneo que desarrolle sus labores con un alto nivel de competitividad (p. 4). Este es un problema latente que en cualquier momento va a desencadenar consecuencias negativas difíciles de solucionar por la falta de estrategias que permitan cambiar este panorama, y en la misma dirección se ha podido determinar que los recursos humanos no vienen siendo evaluados en su desempeño, que es uno de los factores que se tienen que manejar adecuadamente para determinar los reales aportes de cada colaborador en las metas u objetivos del Centro de idiomas, así como las intervenciones necesarias para mejorar los estándares de desempeño que vienen desarrollando.

La ausencia de estrategias de recursos humanos, llevan a las instituciones al fracaso, ya que al no contar con estas, no se podrá garantizar una contribución efectiva de los recursos humanos y lograr mejorar los resultados que actualmente puedan estar logrando; el desarrollo de estrategias de recursos humanos pasa por diseñar formas eficientes de reclutar, seleccionar, capacitar, incentivar, motivar al personal, considerando que una de las mejores formas de lograr resultados satisfactorios se deben a un personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos institucionales, en ese sentido al diseñar estrategias se debe tener en cuenta las diferencias individuales que se presentan en los recursos humanos, como lo menciona Robbins (2006) quien manifiesta que se debe tener en cuenta las diferencias

individuales, ya que los empleados no son iguales, tienen diferentes necesidades, y una personalidad muy particular (p. 37).

Se ha podido determinar que existe una debilidad en los aspecto de contratación y permanencia de los colaboradores, ya que están considerados en un régimen laboral que no les corresponde y centralizado en la administración central de la universidad, por lo que no tienen Seguridad en el empleo, y si consideramos que en el aspecto de Reclutar y seleccionar al personal, está centralizado en la Oficina de Personal de la Universidad Nacional de Trujillo, con una participación casi nula del Centro de idiomas de la U.N.T. lo que trae como consecuencia que el personal captado no reúne los perfiles necesarios para este centro de producción; el personal del Centro de idiomas no percibe Incentivos de ninguna naturaleza, a pesar de que existen temporadas en que la afluencia de clientes es mucho mayor, generando un descontento en todos los colaboradores de esta organización; no se tiene Participación y delegación de facultades para desarrollar las labores, debido a que no se cuenta con manuales de procedimientos o estrategias que orienten la solución de posibles problemas; en el aspecto de los Elementos tangibles podemos afirmar que no se cuenta con ambientes suficientes para afrontar temporadas altas,

El desempeño laboral es una herramienta que genera información respecto al rendimiento de los colaboradores, y sirve en la toma de acciones orientada a los recursos humanos, en aspectos relacionados con la responsabilidad, las habilidades, la comunicación, el desempeño laboral y el trabajo en equipo que desarrollan los colaboradores; actualmente en el Centro de Idiomas no se cuenta con esta herramienta estratégica y se hace necesario tenerla, ya que es la única forma de tener un control que permita conocer en su real dimensión los estándares de desempeño de los colaboradores, de otra forma no se podría conocer el real aporte de los colaboradores a los objetivos de la

organización, así como para tomar decisiones con respecto a otras gestiones de recursos humanos, como los premios, aumentos, capacitación, ascensos, entre otros.

El desarrollo del presente tema estudiado se orienta en establecer la relación entre estrategias en recursos humanos relacionado con el desempeño de trabajadores del Centro de Idiomas, el estudio de esta investigación se realizará través de la aplicación de encuestas a los miembros del Centro de idiomas, lo que permitirá determinar las estrategias de recursos humanos que sirvan de guía y de orientación para que la dirección de este centro de estudios las aplique para lograr mejoras en los actuales estándares de desempeño.

1.2. Trabajos previos

Informes de Investigación Internacionales:

Vega, S. (2002), en su tesis, Se plantearon como objetivo describir como las estrategias implantadas por la Administración de Recursos Humanos afectan de manera importante el fortalecimiento de una Cultura Organizacional competitiva de una unidad de negocios de una empresa. Método: Diseño de investigación exploratoria-descriptiva no experimental. Para recolectar información se utilizó las encuestas, aplicados a la muestra que consistió en 201 trabajadores. El autor concluye que aplicar estrategias de Administración de recursos humanos contribuyen al desarrollo y al fortalecimiento de una cultura competitiva, conclusión producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en dos ambientes laborales que formaron parte de la muestra obtenida, en la que se encontró resultados que demuestran que por ejemplo en el trabajo en equipo se ve reflejado en la iniciativa de los colaboradores, en su disposición para ayudar y en la forma como el personal se distribuye el trabajo.

Otro aspecto que refleja la ventaja de aplicar estrategias de recursos humanos tiene que ver con la productividad, que se refleja en los resultados del trabajo y el aprovechamiento en los recursos, con una disminución de mermas y desperdicios, también tenemos mejoras en la comunicación, el servicio al cliente, el buen desempeño, entre otros.

La Torre N., F. (2011), con su tesis, se plantearon como objetivo analizar como las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño, a nivel individual como a nivel organizacional. Método: Investigación descriptiva-explicativa, diseño no experimental. La muestra está representada por varios países, de los cuales se ha obtenido una muestra de conveniencia basándose en una serie de criterios muy particulares de acuerdo al objetivo del tema investigado, el procedimiento para recolectar datos fue el mismo en todos los países participantes, se diseñó un cuestionario patrón en inglés que fue traducido por medio del procedimiento de “translation/back translation”, a cada uno de los idiomas de los países participantes, en general los datos obtenidos del empleado fueron recogidos mediante sesiones grupales, donde los trabajadores en su horario normal recibían una exposición de los objetivos del proyecto y procedían a llenar su cuestionario, los análisis de datos preliminares se han realizado mediante estadísticos descriptivos: media y desviación típica de todas las variables cuantitativas. Además, se ha calculado la fiabilidad (alfa de Cronbach) de cada una de las escalas utilizadas. El autor concluyó en que las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño laboral.

Informes de Investigación Nacionales:

Arias, P. (2017). En su tesis de posgrado-maestría, se plantea como objetivo: establecer la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la competitividad que se refleja en la productividad de las mineras mas pequeñas. Método: Descriptivo, transversal, con diseño no experimental. No hubo muestra, pues se trabajo con toda la población, aplicándose como herramienta de recolección de datos un cuestionario de encuesta. Se llego a la conclusión que no desarrollar objetivamente la Gestión de los Recursos humanos trae consecuencias negativas para las organizaciones y la competitividad de la misma, pero esta situación advierte se puede cambiar a través de una buena Gestión de los Recursos Humanos, y que con mejores prácticas de gestión empresarial, y el adecuado manejo de las personas que son los actores principales que van a generar el cambio, se revertirá la situación negativa que presenta la empresa, y lograr las ventajas competitivas que se requieren, recomendando que se debe realizar un planeamiento de los recursos humanos, con el propósito de ubicar la cantidad adecuada en el momento adecuado para lograr las metas de la organización.

Quispitupac, C./Mateo, S. (2014). en su tesis de postgrado, establece como uno de sus objetivos establecer un proceso de gestión del talento automatizado, con indicadores para lograr el valor agregado de los recursos humanos y realizar el seguimiento a líderes para verificar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Método de la investigación: descriptiva-correlacional. Se obtuvo una muestra de 45 individuos de mandos medios/gerencia de empresas de rubros: financiera, servicios y tecnología. Se llego a la conclusión, que un clima laboral favorable, crea ventajas competitivas en las organizaciones, y

trae como consecuencia una buena Gestión de los recursos humanos, porque indica que se tiene al personal correcto en el lugar o puesto correcto, trabaja apasionadamente, lo capacitan y lo forman, tiene una línea de carrera establecida, y está comprometido con las metas organizacionales, el autor concluye en que las iniciativas y las mejoras que se pretendan dar en el campo del Talento humano son de largo plazo, por lo que para poder desarrollar esta estrategia se necesita el apoyo y compromiso de parte de los responsables de la organización.

Informes de Investigación Locales

Prado, C. (2015). En su tesis de maestría. Tuvo como objetivo determinar cómo se relaciona los factores del Clima y Desempeño, en los colaboradores Administrativos de la universidad Cesar Vallejo de Trujillo. Método de investigación: descriptiva – correlacional. Se aplico los instrumentos para recopilar información a una muestra de 60 colaboradores (35 varones y 25 mujeres), se aplicarán la técnica de la encuesta, mediante los instrumentos del cuestionario para el clima laboral y hoja de evaluación del desempeño laboral, para un total de cinco dimensiones: relación con sus superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones, desempeño de su trabajo y conocimiento del trabajo. Llegándose a la siguiente conclusión que para mejorar el desempeño de los colaboradores, es vital lograr un clima laboral favorable, y que se debe establecer sistemas de evaluación que midan el desempeño de los colaboradores con resultados tanto cualitativos como cuantitativos en cada uno de los puestos de trabajo, y considerar ser objetivos al momento de aplicar las evaluaciones de desempeño, ya que será una herramienta que servirá a la organización para establecer sistemas que promociónen y que reconozcan los aportes de los colaboradores a los objetivos institucionales.

Albinez P., D. (2006). “Mejoramiento de la Gestión del departamento de Recursos Humanos de la empresa Agroindustrial Casa Grande S.A.A.” (tesis para optar el grado de maestría). Se plantearon como objetivo determinar que el mejoramiento de los Recursos Humanos tendrá un efecto positivo en los resultados de la empresa estudiada. Método: Descriptivo no experimental. Se aplicó una encuesta a una muestra representativa de 384 trabajadores de la empresa Agroindustrial Casa Grande S.A.A., otra técnica fue aplicar una entrevista que se aplicó al Gerente de la azucarera, con la finalidad de conocer si posee los conocimientos técnicos para la posición ocupada. Llegándose a la conclusión de que una gestión de recursos humanos que no sea justa, y que sea irresponsable va a debilitar la imagen de la institución, generando menores contratos con clientes, aumentando el poder de negociar de clientes y proveedores, dificultad para conseguir personal calificado, por lo que el autor recomienda que, a fin de cambiar los niveles de desorganización en la institución, se debe considerar tener un Plan estratégico de Recursos Humanos que le permita a la organización gestionar sus recursos humanos a través de una selección de personal por competencias, evaluar al personal con el método de evaluación de 360° y una capacitación de personal que se oriente a mejorar los niveles actuales de desempeño.

1.3. Teorías que se relacionan con el tema:

Con respecto a la variable Estrategias de Recursos Humanos

Koontz (2007), define las estrategias de Recursos Humanos como planes de acción orientados y/o diseñados en forma deliberada con el propósito de lograr ventajas competitivas sobre otras organizaciones de la competencia, lo que implica una revisión de cómo se está gestionando los recursos humanos en la organización en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación,

evaluación del desempeño, plan de carrera, entre otros, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores.

Para Robbins (2010), la búsqueda de la competitividad organizacional nos lleva a diseñar mejores formas de conseguir que los recursos organizacionales se orienten en el logro de los objetivos o metas de la organización, si se va en esa dirección, se debe desarrollar la administración estratégica como una forma para lograrlo, detalla que la administración estratégica es importante por tres motivos, la más importante es, porque marca la diferencia en lo bien que se desenvuelve una organización en relación con otras, afirma que estudios de investigación han determinado la existencia de una relación positiva de planeación estratégica y desempeño, lo que indica que las empresas con orientación en administración estratégica tienen mejores estándares de desempeño.

En segundo lugar, tiene relación con el hecho de que los gerentes enfrentan situaciones continuas de cambio, y, por último, las organizaciones son muy diversas y también complejas, y la administración estratégica es la respuesta para enfrentar los problemas que se presenten.

De acuerdo con estos autores, la competitividad de las organizaciones se logrará siempre y cuando se apliquen correctamente las diversas estrategias en recursos humanos, orientándose a la realidad coyuntural de la empresa en la cual se pretenda implantar o mejorar las estrategias de recursos humanos, que de acuerdo a los diversas estrategias que se pueden aplicar, se ha podido seleccionar los aspectos que se consideran importantes para la realidad de la organización en la cual se está aplicando el presente estudio de investigación.

Estrategia de Recursos Humanos

Para Gómez-Mejía, L. (2007), La estrategia de RR.HH. se refiere al adecuado manejo de los recursos humanos con el fin de mantener ventajas competitivas frente a la competencia. Una táctica de Recursos Humanos viene a ser una política o programa para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, podemos lograr ventajas competitivas a través de los colaboradores, cuando establecemos estrategias que se enfoquen en el diseño de los puestos, el reclutamiento y selección, el desempeño, progresión de la carrera y las compensaciones, en el mismo sentido el autor menciona que cualquier ventaja competitiva que se puede obtener, tiende a durar poco, porque es muy probable que las demás empresas la imiten, por lo que el desafío en estos casos para Recursos humanos es mantener una ventaja competitiva sostenida.

El autor menciona muy acertadamente que no tenemos dos empresas que sean exactamente iguales, las empresas difieren en su historia, su cultura, su estilo de liderazgo, su tecnología, etc. por lo que nos dice que es muy probable que fracase una estrategia o programa ambicioso de RR.HH. que no se ajuste a las características propias de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2007), se refiere a cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos: reclutar, seleccionar, desarrollar, recompensar y evaluar, es decir, la calidad en la manera en que se administra estos procesos básicos enunciados por el autor, son aspectos cruciales en la competitividad de la organización.

Según Gómez-Mejía (2007), las opciones estratégicas de recursos humanos vienen a ser alternativas estratégicas que dependen del contexto de las organizaciones y de la posibilidad de aplicar determinada estrategia, de acuerdo con el entorno en que se desarrolla.

- El autor con respecto a la Contratación menciona que esta estrategia corresponde a una responsabilidad directa de Recursos humanos, que se caracteriza por disponer de los trabajadores más idóneos para determinada función específica, tenemos:
 - ☐ Contratar internamente, frente a contratar externamente.
 - ☐ Delegar las decisiones en contratación a supervisores, frente a centralizar estas decisiones al área de recursos humanos.
 - ☐ Contratación informal de trabajadores nuevos, o mayor formalidad en el proceso de contratación.

Esta opción estratégica está vinculada directamente a los procesos de reclutamiento y selección, los mismos que vienen a ser procesos muy importantes para poder dotar del recurso humano más idóneo a la empresa.

- Para el autor la Remuneración, viene a ser la compensación que se le da los colaboradores a cambio de su trabajo. Las empresas difieren en la forma en que remuneran a sus colaboradores. Tenemos algunas opciones estratégicas de Recursos Humanos con respecto a este tema:
 - ☐ El pago de una remuneración más un paquete de prestaciones, que puede variar de un año a otro
 - ☐ Pago con respecto a la labor que realizan, contra un pago relacionado con lo que contribuyen a la organización.
 - ☐ Remunerar de acuerdo con la antigüedad en la empresa.
 - ☐ Centralizar las retribuciones en el área responsable de recursos humanos, frente a delegar en los supervisores o en el equipo de trabajo las cuestiones de remuneración.

Cabe mencionar que esta opción estratégica contempla el establecer diversas formas de incentivar a los colaboradores, así tenemos que se pueden diseñar estrategias que no solo contemplen incentivos

económicos, ya que estos son factores higiénicos que de acuerdo con la teoría motivacional de Herzberg no motivan, orientándose las estrategias a la realidad objetiva de la organización, en la cual se realizó el trabajo de investigación.

- Con respecto a la Formación y desarrollo, el autor menciona que son aspectos que se diseñan para apoyar a las empresas a satisfacer sus necesidades de calificación de sus trabajadores y para apoyar a sus colaboradores a tener estándares más altos de productividad.

Según al autor el objetivo de este tipo de estrategia es el de mantener un personal altamente calificado que sea la base para un aporte eficiente y debidamente preparado para asumir estrategias de mejora continua en la atención y/o servicio de clientes, en el cual se puedan implantar estrategias de delegación sin restricciones por la preparación y cualificación de los colaboradores.

Para Gómez-Mejía, las estrategias para los recursos humanos son efectivas en la medida en que se ajusten a diversos factores del entorno o que tan compatibles sean estas estrategias con otros aspectos de la empresa.

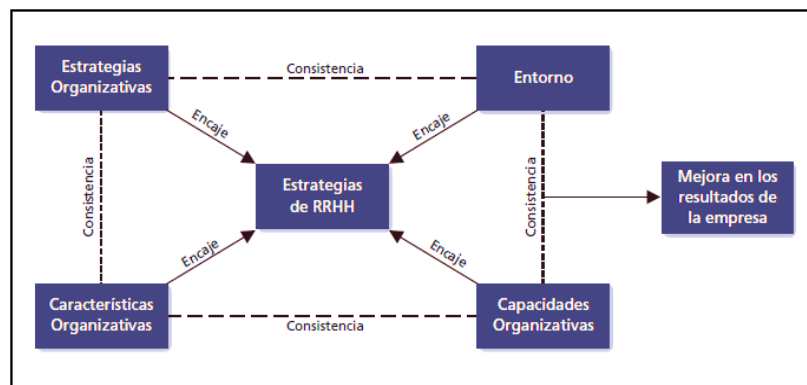


Figura N° 01. Estrategias de Recursos Humanos y su Efectividad. Gómez – Mejía, L. (2007), pp. 36.

La Figura N° 01, muestra la contribución de las estrategias de RR.HH. en los resultados de la empresa, la misma que tiene mejores resultados en las siguientes situaciones:

- ☐ Cuando producto del ajuste de las estrategias de RR.HH. y las estrategias generales de la organización este más articulada.
- ☐ Cuando la estrategia de RR.HH. se articule con el medio en donde la organización realiza sus operaciones.
- ☐ Cuando las estrategias de recursos humanos tengan un mejor ajuste con las características distintivas de la organización.
- ☐ Con una mayor coherencia entre las diversas estrategias de recursos humanos entre sí mismas.

Dimensiones de las Estrategias de Recursos humanos

- Según Gómez-Mejía (2007), entre las mejores prácticas de recursos humanos, considera a la Seguridad en el trabajo, como un aspecto muy importante que viene a ser como un compromiso de mucho tiempo entre la organización y los colaboradores.

Chiavenato, I (2007), con respecto a la seguridad en el empleo, indica que según las teorías motivacionales, la seguridad se ubica como uno de los aspectos muy importantes para lograr el compromiso de los colaboradores, Maslow en su teoría de la jerarquía de las necesidades ubica la seguridad como un factor de motivación básico que debe ser cubierto antes de pasar a otro nivel de satisfacción, Herzberg en su teoría de la motivación e higiene, ubica la seguridad como un factor de higiene que genera insatisfacción si no se cubre, en ese sentido, realiza un estudio que integra al individuo como trabajador y a la organización, en donde menciona que puede existir un conflicto entre los intereses de los trabajadores con los intereses organizacionales, y que este problema antagónico surge porque las personas cuando ingresan a las organizaciones lo hace teniendo ciertos objetivos personales

que esperan lograr, pero encuentran que en las organizaciones se tienen establecidos objetivos que difieren de los objetivos individuales de estos nuevos colaboradores.

- Con respecto al reclutamiento, Gómez-Mejía (2007), menciona que corresponde al área de recursos humanos diseñar estrategias que logren captar a las personas más competentes de acuerdo con los perfiles de los puestos de trabajo.

Con respecto al reclutamiento y selección de personal, Bohlander, G. (2001), respecto al proceso de reclutamiento, menciona que es un proceso que se encarga de lograr que la organización cuente con una cantidad suficiente de candidatos a determinado puesto de trabajo ofertado, los candidatos tienen que ser informados de los requisitos del puesto de trabajo, así como el perfil requerido, los factores que se van a evaluar, y todo el cronograma del proceso.

Considerar el hecho que el reclutamiento es un proceso que debe estar alineado a las necesidades de personal, así como a las políticas internas de la organización, que podrían establecer por ejemplo que para cubrir determinada vacante se pueda hacer desde el interior de la empresa, o desde el exterior, ambas alternativas van a depender de las políticas en este aspecto.

☐ **Reclutamiento Interno**

Depende de la política de recursos humanos, este tipo de reclutamiento se ejecuta cuando la empresa realiza promociones o transferencias, y podemos afirmar que el reclutamiento interno es un factor importante de motivación para los colaboradores, la organización puede aprovechar los gastos que ocasionó los procesos de selección y reclutamiento, así como la capacitación y el desarrollo de su personal que

puede ser promocionado, y también por el hecho de que se encuentra familiarizado con la cultura de la organización.

☐ **Reclutamiento Externo**

Este proceso de reclutamiento se da fuera de la organización, la organización cubre los puestos vacantes realizando una convocatoria al exterior de la empresa, son muchas las ventajas de este tipo de reclutamiento, una de ellas es que se revitaliza a la organización, ya que quien vendría traería consigo nuevas ideas, realizaría mayores aportes, este tipo de reclutamiento es común para puestos de alta complejidad o de alta dirección.

☐ **Fuentes de reclutamiento externo:**

Este tipo de fuente varía según el tipo de puesto que se pretende cubrir, tenemos: los anuncios, que se pueden realizar en periódicos, revistas especializadas, recomendaciones de empleados, colegios profesionales, internet, páginas web, entidades especializadas (por ejemplo, Laborum), entre otros medios.

Con respecto a la selección de Empleados, el autor menciona que viene a ser el proceso de elegir a los candidatos más idóneos para cubrir una determinada vacante de trabajo en la empresa. La selección funciona como filtro para que ingresen a la organización aquellos individuos que cumplan los requisitos y perfiles de los puestos de trabajo a cubrir.

☐ **Técnicas de Selección**

Luego de tener información sobre el puesto a cubrir, así como los requisitos del puesto a nivel de perfil, competencias necesarias entre otros, se tiene que elegir la técnica de selección apropiada para realizar el proceso de selección, tenemos:

- La entrevista, considerada como un proceso de inter relación entre más de dos personas que interactúan, con el propósito de conocer lo mejor de cada candidato.
- El examen de conocimientos, que ayudan al comité de selección a valorar a los candidatos a nivel de que conocen.
- El examen psicológico, que son pruebas que normalmente pretenden determinar el nivel de aptitud de las personas, las competencias que desarrollan, se considera que las pruebas psicológicas se utilizan para medir el desempeño.
- Pruebas de personalidad, estas pruebas revelan aspectos superficiales de las personas, entre estos el carácter y los rasgos que son innatos a la persona, también denominados genotipos.
- Técnicas de Simulación, es una técnica que se aplica a nivel de grupos, tiene como punto de partida la dramatización. Una de las principales técnicas de simulación es el psicodrama, que es en esencia la teoría de los papeles – el candidato simula una situación en la que desempeña el papel que desempeñara en su futuro laboral, este proceso permite tener una visión de cómo se va a comportar en el futuro.
- Para Gómez-Mejía (2007), las empresas deben estar dispuestas a considerar que para tener personal altamente competitivo significa que la empresa está dispuesta a reconocer el aporte de este tipo de trabajadores, reconociéndoles una compensación diferenciada de acuerdo con lo que pueden aportar a la empresa, por lo que se debe considerar establecer incentivos de distinta naturaleza, como los incentivos monetarios y no monetarios, ya que a veces no necesariamente el dinero es un factor motivador, se debe considerar otras formas de motivar, como, por ejemplo, el reconocer los aportes de los trabajadores, la seguridad en el trabajo y el buen

trato, a veces son factores que los trabajadores consideran muy importantes.

Con respecto a los incentivos, Chiavenato, I. (2007), menciona que no basta con pagar los sueldos o salarios a los colaboradores por su dedicación a la empresa, es necesario, pero no llega a ser suficiente, por lo que es necesario darle incentivos en forma continua, para que hagan un mayor esfuerzo en su trabajo, mejoren su desempeño para lograr las metas y los resultados que la organización espera. La remuneración fija o permanente se convierte en un factor higiénico, ya que no consigue motivar, en los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones que logran éxitos, se están orientando por programas de remuneración flexible y variable, que se ha demostrado que son motivadores, que incentivan a los colaboradores a mejorar sus estándares de desempeño con el propósito de obtener los incentivos establecidos.

Tenemos los siguientes tipos de recompensas económicas:

1. Por lograr los objetivos de la empresa, se otorga a los colaboradores que participan en la consecución de los resultados de la empresa, este tipo recompensa tiene un gran impacto en la motivación.
2. Por la antigüedad en la organización, son incentivos que se dan normalmente por intervalos de tiempo de permanencia, cada 5 años (quinquenios), 10 años (decenios), siempre que el colaborador no haya tenido rendimientos deficientes.
3. Por desempeño excepcional, este tipo de incentivos exigen del colaborador un desempeño superior, es decir excepcional, corresponde a un premio por méritos.
4. Por el logro de resultados a nivel de departamentos, áreas, divisiones, se otorga como incentivo por conseguir los resultados a nivel de grupo, y se otorga como un porcentaje

igual de acuerdo con la base remunerativa de cada colaborador.

- Según Gómez-Mejía (2007), la Participación y delegación de poder, es un tipo de estrategia que se establece en las organizaciones con el propósito de reducir la dependencia de los empleados para con los supervisores, poniéndose un mayor énfasis en el control individual y la responsabilidad del trabajo que se desarrolla, a este proceso se le ha denominado delegación de poder (empowerment), que en esencia implica proporcionar a los trabajadores la cualificación y la autoridad para tomar decisiones que tradicionalmente eran tomadas por los directivos. El autor menciona que esta delegación de poder puede motivar a los empleados a ser más creativos y a asumir riesgos, considerados estos dos componentes como claves para darle a la empresa una posición competitiva en los actuales entornos de cambios acelerados.

Según Koontz, H. (2007), menciona que cuando nos referimos a la participación y la delegación de facultades a favor de los colaboradores, estamos refiriéndonos a la atribución de facultades (empowerment en inglés), que significa que los colaboradores, encargados, supervisores, o equipos en los distintos niveles de la organización, tienen el poder de tomar decisiones sin necesidad de pedir autorización de los superiores, este sistema tiene como principio que los que se encuentran más cerca de una tarea se encuentran en una posición adecuada para tomar decisiones respecto a sus responsabilidades, siempre que tengan habilidades necesarias para hacerlo.

Este esquema requiere que los colaboradores acepten la responsabilidad por las acciones y el trabajo que realizarán. Esta

atribución de facultades debe tener como característica, lo siguiente:

- El poder tiene que ser igual que la responsabilidad $P = R$
- Cuando $P > R$, se puede generar una conducta autocrática del superior, quien es el responsable por sus labores.
- Si $R > P$, se genera frustración de parte de los colaboradores, ya que no pueden tomar decisiones para solucionar determinado problema que se les presente.

Con respecto a la variable Desempeño laboral

- Producto de diversos factores los trabajadores tienen determinado comportamiento o desempeño laboral, podríamos establecer una amplia gama de factores, como el clima laboral, la motivación, la capacitación, la cultura, las estrategias; para nuestro caso el desempeño lo estamos vinculando directamente con las estrategias de recursos humanos, y el desempeño laboral según Chiavenato (2000) vienen a ser las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización, según Robbins, S. (2013), lo define como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Estas definiciones, se orientan en los aportes que realizan los trabajadores a la organización, y la forma en que se va a determinar estos aportes se realiza a través de evaluar su desempeño, que viene a ser la medida de la contribución real de cada empleado a los objetivos de la organización, a través de medir diversas

aspectos o dimensiones que de una u otra manera tienen incidencia en el desempeño de un empleado.

- Muchas organizaciones realizan evaluaciones a sus empleados, con diversos propósitos, teniendo como objetivo final lograr que los empleados se desempeñen eficaz y eficientemente, este desempeño sirve como marco de referencia para aplicar diversas estrategias que consoliden o mejoren los resultados que se vienen obteniendo, en ese sentido Chiavenato, I. (2009), establece que la Evaluación del desempeño es un mecanismo que se realiza con el propósito de medir los resultados de las tareas que se le asignan a los empleados, la evaluación del desempeño manifiesta es un mecanismo administrativo que permite tomar decisiones en muchos procesos de gestión de RR.HH. como: compensación, capacitación, desarrollo, ascensos, permanencia; y también como una evaluación del nivel de ejecución de los objetivos en forma individual, y también para realizar la retroalimentación respectiva que se requiera.

Para Gómez-Mejía, evaluar el desempeño implica la *identificación, medida y gestión del rendimiento* de las personas de una organización, cuando menciona identificación implica determinar qué áreas del trabajo debería analizarse cuando se mide el rendimiento; la medición, corresponde al punto central en todo el proceso de evaluación, y debe considerarse para una correcta medición el establecimiento de estándares de calificación comparables para toda la organización; y cuando se habla de gestión del rendimiento, es lo que debería ser como objetivo general de todo proceso de evaluación, esto quiere decir que esta actividad se debe enfocar en el futuro, y los directivos o responsables deben ofrecer información sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

El autor concluye que, si hablamos del rendimiento en el lugar de trabajo, en la clase o en el campo de juego, se debe saber cómo lo están haciendo para aprender cómo mejorar y, a continuación, evaluar si ha mejorado.

❖ De acuerdo con Chiavenato (2000), básicamente coincide con Gómez-Mejía, ya que establece tres pasos importantes que se deben seguir para evaluar el desempeño de los colaboradores: definir el puesto a evaluar, evaluar el desempeño y la retroalimentación.

1. Definir puesto a evaluar, el evaluador y el evaluado conocen bien los diversos aspectos exigidos del puesto relacionados al desempeño.
2. Evaluar el desempeño, significa medir su nivel de ejecución de acuerdo con los criterios de desempeño antes mencionados.
3. Retroalimentación, los resultados de la evaluación requieren de retroalimentación con el propósito de mejorar los resultados, a través de estrategias de recursos humanos.

❖ Para Chiavenato (2000), el autor sugiere que antes de realizar un proceso de evaluación del desempeño, se deben evitar las siguientes situaciones a fin de conseguir un proceso más objetivo:

- Carencia de normas, se deben establecer normas de evaluación, con el propósito de hacer lo más objetivo posible los resultados que se van a encontrar.
- Criterios irrelevantes, se deben establecer criterios objetivos en base a las responsabilidades del puesto evaluado.
- Errores del evaluador, se debe evitar los posibles sesgos que pueden aparecer de parte del evaluador, como el efecto halo, tendencia central, las preferencias, entre otros.

- Mala retroalimentación al evaluado se debe dar a conocer los criterios y los resultados de evaluación a los evaluados, con el propósito de que el evaluado conozca la medida de su contribución a los objetivos y lo que requiere mejorar.
- ❖ Para evaluar el desempeño, el autor propone diversos métodos, considerando que es una tarea muy delicada, ya que los criterios de evaluación deben estar diseñados objetivamente, para medir en forma justa las contribuciones de cada colaborador, por este motivo las organizaciones crean sus propias formas de evaluar, diseñando estrategias con las peculiaridades de cada organización y de cada puesto a evaluar.

Se tienen diversos métodos, entre tradicionales y modernos, veamos:

1. Método de la escala gráfica:

Tiene la forma de tabla, en las filas van los factores que se evalúan y las columnas tienen los grados o la calificación de la evaluación del desempeño.

Los factores para evaluar pueden variar de acuerdo con la realidad de las empresas, pueden ser entre cinco a diez factores.

Lo primero es definir qué factores se van a medir o evaluar, posteriormente se debe definir los grados de evaluación, normalmente se establecen de 3 a 5 grados (muy bueno a muy malo, por ejemplo) para los factores a evaluar, como se muestra a continuación:

Factores: Productividad, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, trabajo en equipo

Grados: Optimo Bueno Regular Deficiente
Insuficiente

2. Método de los incidentes críticos

Método tradicional para evaluar muy sencillo, se caracteriza por tomar en cuenta las características extremas o incidentes críticos que denotan desempeños positivos o negativos. Este método no toma en cuenta el desempeño habitual, solo los extremos, que pueden ser buenos o malos.

3. Listas para verificación

Es un método relativamente sencillo, económico y bastante confiable, que tiene como característica que contiene criterios o indicadores a partir de los cuales se miden y evalúan en qué medida el evaluado cumple con las características o atributos evaluados, en donde cada factor de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. Se considera como una síntesis del método del primer ítem.

4. La evaluación de 360°

Es un tipo de evaluación del desempeño, en el cual participan todas las personas que tienen relación directa con el desempeño del trabajador, como el superior jerárquico, y los que trabajan o están al entorno del colaborador entre otros.

Se debe considerar que la persona evaluada debe estar preparada para recibir los resultados de este tipo de evaluación, Para un buen funcionamiento de este método,

se requiere que los evaluadores sean capacitados para aplicarlo y evitar distorsiones en su resultado.

Para el presente estudio de investigación se aplicó el método de la escala gráfica, por ser un método que se adapta a las variables en estudio, y por su facilidad de aplicación para los evaluadores.

❖ Según Chiavenato (2009), las razones para evaluar el desempeño de los colaboradores, es que estos necesitan retroalimentación sobre el trabajo realizado, esto con el propósito de realizar los correctivos necesarios, a fin de realizar las correcciones que se requieran, el autor menciona cinco (05) razones para evaluar el desempeño:

1. **Recompensas.** Los resultados de evaluar el desempeño es una herramienta que le sirve a las organizaciones para tomar decisiones con respecto a los sueldos, capacitaciones, promoción, ascensos, entre otros.
2. **Realimentación.** El resultado de la evaluación brinda información sobre como los colaboradores perciben al evaluado.
3. **Progreso.** La retroalimentación de los resultados de la evaluación permite que los colaboradores sepan sus puntos fuertes y los puntos débiles, mejorando sus aportes a través de la capacitación o el desarrollo del personal.
4. **Potencial de desarrollo.** Proporciona información a la empresa para conocer el verdadero potencial de los trabajadores, y poder organizar programas de capacitación, ascensos, desarrollo del personal, etc.

5. **Asesoría.** Ofrece, a la alta dirección o al especialista de RR.HH., datos relevantes que van a servir para asesorar y orientar a los colaboradores que requieran este apoyo.

- **Dimensiones para la evaluación del desempeño**

De acuerdo a diversos estudios de investigación con respecto a la evaluación del desempeño, he podido determinar que las organizaciones establecen sus propios factores a evaluar, ya que sabemos que no existen dos organizaciones que sean iguales, y los factores a evaluar deben estar de acuerdo a la realidad coyuntural de cada organización, en ese sentido para Gómez-Mejía (2007), indica que las empresas establecen sus dimensiones, de acuerdo con la realidad coyuntural de la empresa, o el trabajo que allí se realiza, este autor hace una referencia importante cuando menciona que el análisis de puesto es el mecanismo que habría que utilizar para identificar las dimensiones del desempeño – cabe mencionar que esta referencia es ciertamente muy objetiva ya que en la descripción de los puestos se establecen los criterios para que el ocupante de ese puesto se desempeñe de acuerdo a las responsabilidades propias de ese puesto en particular, estos son algunos puntos importantes que se deben tener en claro cuando se intenta evaluar el rendimiento de un colaborador.

Las siguientes dimensiones se han establecido para realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas, resaltando que existen muchas otras dimensiones, pero considero que las que se han considerado arrojan los resultados que permiten tomar las decisiones que, para nuestro caso, evidencian el impacto que viene teniendo las estrategias de recursos humanos en el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas.

✓ **Dimensión V.D.: Responsabilidad:**

Respecto a la dimensión Responsabilidad, tal como lo afirma Gómez-Mejía (2007), quien indica que las organizaciones van a establecer sus dimensiones de acuerdo con la naturaleza de la empresa, que, para el presente caso, se cree conveniente evaluar el desempeño de los colaboradores respecto a la aptitud que muestran para completar las tareas y los deberes asignados de acuerdo con plazos y metas que han sido preestablecidos, y como afirma Chiavenato (2009) y Gómez – Mejía (2007), evaluar el desempeño implica medir los resultados de las tareas asignadas, por lo que se considera necesario medir la dimensión de responsabilidad, ya que el comportamiento que demuestre el colaborador con los indicadores del nivel de cumplimiento de tareas, el nivel de puntualidad, van a evidenciar el compromiso que tiene con su trabajo, que es un indicador importante que para tomar decisiones con respecto a aspectos puntuales de su desempeño.

✓ **Dimensión V.D.: Habilidades:**

Pérez P., J./Merino, M. (2012), manifiestan que el concepto de habilidad, hace referencia a la maña, al talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea, en otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia de una persona para cumplir con una meta específica, por lo que podemos hablar de una serie de habilidades que las personas desarrollan en diferentes niveles, de acuerdo con la capacidad de cada uno; dentro del ámbito laboral cuando se habla de las habilidades de un trabajador, se están refiriendo a aquellas que convierten a un trabajador en un elemento importante para la consecución de los objetivos de la organización, para las organizaciones las habilidades más valoradas en un profesional son la creatividad, la destreza manual, el liderazgo, la capacidad lingüística o la

destreza de tipo mecánico, todas estas habilidades determinaran que el individuo sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

En ese sentido y de acuerdo con lo afirmado por Gómez-Mejía (2007), quien menciona que las organizaciones establecen sus dimensiones de acuerdo con los factores que les interesa medir, la dimensión de habilidad, es un importante factor que se debe medir, ya que va a calificar la presencia o la ausencia de errores y su frecuencia e incidencia en el desempeño de sus funciones, lo que debe articular otros procesos para desarrollar o mejorar ciertas habilidades que son necesarias para un mejor desempeño de los colaboradores de ser necesario.

✓ **Dimensión V.D.: Comunicación:**

Según Branco, R. (2017), con respecto a la comunicación, menciona que permite expresarnos, informar, participar, pedir, ayudar, avanzar, solucionar y cual sea su finalidad, es de vital importancia para nuestro desarrollo como personas en la sociedad, por lo tanto, el aprender a comunicarse de manera efectiva va a generar un mayor bienestar en cualquiera de las áreas que comprenden nuestra vida, la autora manifiesta que no solo es importante lo que se expresa, sino también como se expresa, si se aprende la mejor forma de hacerlo se conseguirá dos aspectos fundamentales en nuestro bienestar, comunicar lo que queremos y no crear conflictos no herir los sentimientos de otra persona.

Dentro del ámbito netamente laboral, Koontz, H. (2007), establece que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, dado que integra las funciones administrativas, y además es la habilidad para

intercambiar, en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos, estas consideraciones hacen necesario que la comunicación sea un factor importante que se medirá al evaluar el desempeño de los colaboradores.

✓ **Dimensión V.D.: Competencia laboral:**

Según Sagi-Vela (2004), Competencia laboral es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Para Vargas, Casanova y Montanaro (2001) Competencia laboral, es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Alles (2000), dice que, una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

De acuerdo con las definiciones antes mencionadas, podemos concluir que las competencias laborales son diversos factores que denotan un determinado comportamiento o desempeño laboral de un trabajador específico.

✓ **Dimensión V.D.: Trabajo en Equipo:**

Yerro, E. (2017), actualmente las organizaciones requieren que haya un equipo de trabajo bien integrado, los beneficios a la hora de lograr objetivos han provocado que esta habilidad sea una de las más demandadas en los perfiles profesionales. Trabajar en equipo es una habilidad relacional, tales como la comunicación, la empatía, o la de influencia, que son habilidades relacionadas con la personalidad de una persona y que pueden ser valiosas para un puesto de trabajo. Esta habilidad de trabajar en equipo es cuantificable y se puede enseñar a potenciar.

Según Robbins, S. (2010), respecto al trabajo en equipo manifiesta que la teoría de la administración indica que comparado con un individuo, un grupo diverso de personas será más creativo debido a que los miembros de un equipo aportarán una variedad de ideas, perspectivas y enfoques al grupo – en esa dirección el trabajar en equipo va a dar mejores resultados en un plazo más inmediato, por lo que es necesario orientar los esfuerzos de los colaboradores a realizar su trabajo desarrollando relaciones interpersonales que sean de mayor provecho para las organizaciones, lo que implica que se debe evaluar el desempeño respecto a esta orientación de trabajo en equipo.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General:

¿Cómo se relaciona las estrategias de Recursos humanos con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) - 2017?

1.4.2. Problemas Específicos

P1: ¿De qué manera se relaciona la seguridad en el empleo con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo - 2017?

P2: ¿De qué manera se relaciona el reclutamiento y selección con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo - 2017?

P3: ¿De qué manera se relaciona los incentivos con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo - 2017?

P4: ¿De qué manera se relaciona la participación y la delegación con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) - 2017?

1.5. Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación se orienta en la búsqueda de mecanismos que logren que el Centro de Idiomas logre sostenibilidad, y competitividad a través del tiempo, y para lograrlo se tiene que realizar una investigación de las estrategias de recursos humanos que se puedan aplicar en este contexto.

El presente trabajo de investigación se justifica por el hecho de que en el Centro de Idiomas se aplican estrategias de recursos humanos que se encuentran enmarcadas en un contexto como es la Universidad Nacional de Trujillo, las mismas que han sido diseñadas en forma generica y no especificas para el contexto del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo, este hecho justifica el presente estudio de investigacion, ya que se requiere estrategias de recursos humanos que se deben aplicar a los colaboradores con los que desarrolla sus actividades el Centro de Idiomas, siendo una necesidad tener

estrategias específicas para lograr competitividad y permanecer en un mercado laboral en el cual aparecen cada vez más empresas competidoras, que exigen estar preparadas para competir en escenarios cada vez más competitivos.

Justificación Teórica:

Servirá como una herramienta para que el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo, desarrolle estrategias de Recursos Humanos que logren mejorar el desempeño de los colaboradores, y puede servir como modelo para consulta en futuros estudios relacionados con el tema desarrollado.

Justificación práctica:

El presente trabajo de investigación servirá para aplicar diversas estrategias de Recursos Humanos con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo, con el fin de lograr los objetivos institucionales, a través de la competitividad que deben desarrollar los recursos humanos de este centro de estudios.

Justificación metodológica:

El presente trabajo de investigación va a generar resultados sustentados en una metodología que arrojará resultados debidamente validados y confiables, a través de las diferentes herramientas estadísticas que permitan validar la información obtenida por medio de las técnicas para obtener información aplicadas en el presente estudio.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

H₀: Las estrategias de Rec. Humanos no se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del

Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

H₁: Las estrategias de Rec. Humanos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

1.6.2. **Hipótesis Específica**

He1: Las estrategias de Seguridad en el empleo se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo – 2017.

He2: Las estrategias de reclutamiento y selección se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo – 2017.

He3: Las estrategias de incentivos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo – 2017.

He4: Las estrategias de participación y delegación se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo – 2017.

1.7. **Objetivos**

1.7.1. **Objetivo General:**

Determinar como se relacionan las estrategias de recursos humanos con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo.

1.7.2. Objetivos Específicos:

- Determinar la relación entre la seguridad en el empleo y el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Determinar la relación de los procesos de reclutamiento y selección en el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Determinar la relación de los incentivos en el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Determinar la relación de la participación y delegación de facultades en el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo.

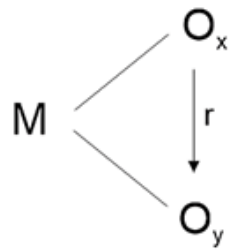
II. METODOS

2.1. Diseño de investigación

Diseño no experimental – transversal y correlacional

Se realizó una investigación tipo no experimental; porque no se manipularon las variables en estudio, las variables independientes no se manipularon porque ya han sucedido, y además porque su propósito fue describir variables y tuvo como finalidad describir las variables y realizar un análisis de su incidencia e interrelación en un momento determinado. Y correlacional ya que se describieron las relaciones entre las estrategias de recursos humanos y el desempeño de los colaboradores del C.I.D.U.N.T. de la Universidad Nacional de Trujillo, en un momento determinado.

Esquema:



Donde:

M: representa la muestra obtenida

Ox: Variable 1: Estrategias de recursos humanos

Oy: Variable 2: Desempeño de los colaboradores

2.2. Operacionalización de Variables

<u>VARIABLES</u>	<u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u>	<u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u>	<u>DIMENSIONES</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>ITEM</u>	<u>ESCALA DE MEDICIÓN</u>
• VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategias de Recursos Humanos	La estrategia de RRHH se refiere a la utilización deliberada, por parte de la empresa, de los RRHH para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado (Gomez-Mejia 2008, pp 3).	Para realizar un estudio de esta variable independiente se aplicará una encuesta, considerando lo que Gomez-Mejia 2008, precisa con respecto a las dimensiones de esta variable independiente, y se aplicará a los responsables y/o colaboradores del Centro de idiomas.	✓ Seguridad en el empleo	• Nivel de Seguridad, estabilidad en el trabajo	3, 4 y 5	Likert
			✓ Reclutamiento y selección.	• Nivel de confianza en los parámetros de captación.	6, 7 y 8	
			✓ Incentivos	• Tipos de incentivos percibidos.	9,10 y 11	
			✓ Participación y delegación	• Nivel de participación en decisiones y delegación para trabajar.	12, 13 y 14	
• VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral	"La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática,	Para realizar un estudio de esta variable dependiente se aplicará un cuestionario de evaluación	✓ Responsabilidad	• Nivel de puntualidad • Nivel de cumplimiento	1,2,3 y 7	De Intervalo Bueno 60 – 45
			✓ Habilidades	• Nivel de Conocimiento del servicio	5, 11, 12 y 14	

	de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo". (Chiavenato, I. 2008, pp. 245).	considerando lo que Chiavenato 2008 precisa con respecto a las dimensiones de esta variable independiente, y se aplicará a los colaboradores del Centro de idiomas.	✓ Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de empatía Nivel de atención al cliente 	8, 9, 10 y 17	Regular 44 – 29
			✓ Competencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de Capacidad de ejecución. Nivel de Calidad de trabajo. Nivel de Cantidad de trabajo. Nivel de cumplimiento de plazos. 	4, 6, 13 y 15	Deficiente 28 – 15
			✓ Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cooperación Nivel de colaboración 	16	

Elaboración: el autor

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

Estuvo conformada por 03 directivos, 14 colaboradores administrativos y 56 docentes, que pertenecen al Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo – 2017.

Fuente: Oficina de Escalafón de la U.N.T. y Dirección del Centro de Idiomas.

2.3.2. Muestra

Por el tamaño de la población no se tomó muestra, se trabajó con la población, ya que es un tamaño perfectamente manejable y que brindó resultados confiables, considerando como requisito para su selección a colaboradores con no menos de un año de servicios.

- Directivos	:	03
- Personal Administrativo	:	14
- Personal Docente	:	56

Total : 73

Fuente: Oficina de Escalafón de la U.N.T. y Dirección del Centro de Idiomas.

2.4. Técnicas e instrumentos de Recoleccion de Datos

Cuadro Nº 01

Técnica	Instrumentos
1. Encuesta	1. Cuestionario de encuesta. 2. Cuestionario de evaluación

Fuente y Elaboración: Propia

Instrumentos

✓ Cuestionario de encuesta:

Se va a utilizar el cuestionario de encuesta, para conocer aspectos relacionados con la variable Gestión de los recursos humanos, y se aplicará a todos los miembros del Centro de idiomas, la misma que está estructurada con 12 ítems, 03 ítems por cada una de las dimensiones: seguridad en el empleo, reclutamiento y selección, incentivos y participación y delegación.

✓ Cuestionario de Evaluación:

Para evaluar el desempeño laboral, cada responsable de oficina o en todo caso el personal que tenga colaboradores bajo su dependencia u orden evaluó al personal con respecto a 17 factores, calificando cada factor con valores desde 1 (Muy bajo) a 5 (Muy alto), luego se sumó los valores obtenidos para obtener un puntaje total y determinar el nivel de desempeño observado.

Puntajes	Nivel de desempeño	Interpretación
85 – 63	Bueno	Demuestra resultados excepcionales y extraordinarios en su trabajo. Es un nivel de desempeño raramente observado.
62 – 40	Regular	Cumple adecuadamente con lo que se le recomienda. Hace bien su trabajo.
39 - 17	Deficiente	Presenta errores importantes o deficiencias que pueden ir contra el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Fuente: Escala Likert
Elaboración: el autor

El Cuestionario de Evaluación del Desempeño, consta de 17 ítems, los mismos que contemplan las dimensiones de

la variable dependiente: responsabilidad, habilidades, comunicación, competencia laboral y trabajo en equipo.

- **Proceso**

Los instrumentos fueron aplicados al personal docente y administrativo que tuvieran al menos un año de servicios en este Centro de idiomas, previa autorización del director del C.I.D.U.N.T., con quién se dialogó y explicó el tipo de investigación y su finalidad.

Respecto a evaluar el desempeño laboral, se explicó a cada jefe o responsable, el objetivo de la evaluación y la forma como se debería evaluar, se les asignó según su función las hojas de evaluación del personal a su cargo.

- ✓ En cuanto a la **validez** y **confiabilidad** de los instrumentos:
 - ✓ En cuanto a la **validez** se utilizó el juicio de expertos y su instrumento el informe de **juicio de expertos**, dieron la validez que se requiere al instrumento de recolección de datos, para esta investigación se utilizó dos, un cuestionario de encuesta para estudiar la variable independiente Estrategias de recursos humanos y el cuestionario de evaluación para la variable dependiente Desempeño de los colaboradores.
 - ✓ Para la **confiabilidad** de los instrumentos se aplicó el **Alpha de Cronbach**, a fin de corroborar la veracidad de la información recolectada, cabe mencionar que el resultado de este instrumento se debe interpretar de la siguiente manera:
 - ❖ El Alpha de Cronbach respecto a la variable independiente estrategias de recursos humanos, un resultado $\alpha=0.915$.

- ❖ El Alpha de Cronbach respecto a la variable dependiente desempeño laboral, un resultado $\alpha=0.847$.

De acuerdo con las escalas de validez, arrojaron instrumentos que tienen la validez necesaria para su aplicación.

Fórmula:

Su cálculo se realizó a partir de las varianzas:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos que se obtuvieron fueron tabulados y procesados con el software Microsoft Excel, la presentación de los resultados se hizo de acuerdo con los objetivos de la investigación a través de cuadros y gráficos explicativos.

Se realizó análisis inferencial a través del método de correlación de Pearson, que arrojó una correlación $r = 0.695$ entre las variables de investigación.

Fórmula de la Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

x: estrategias de recursos humanos.

x^2 : estrategias de recursos humanos al cuadrado.

y: desempeño laboral.

y^2 : desempeño laboral al cuadrado.

n: Número de meses.

Σ : Sumatoria

2.6. Aspectos de ética

Se aplicó la recolección de datos, posterior a tener la autorización de los directivos del Centro de Idiomas y los colaboradores, tanto personal administrativo, como personal docente, los mismos que fueron informados de la naturaleza académica y científica del presente estudio desarrollado.

El presente trabajo de investigación fue autoría de quien presenta esta tesis, de lo contrario se sujeta a la sanción de acuerdo con los estipulado en los reglamentos institucionales.

III. RESULTADOS

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Tabla N°01: *Tabla de frecuencias de la seguridad en empleo con respecto al régimen laboral actual.*

Régimen	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	4	4	5.5%	5.5%
En Desacuerdo	38	42	52.1%	57.5%
Neutral	25	67	34.2%	91.8%
De acuerdo	6	73	8.2%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: La tabla muestra los resultados respecto a la seguridad en el empleo de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., evidenciando que el 52% de los encuestados indican que están en desacuerdo con esta variable, por otro lado, el 8.2% se encuentra de acuerdo con la seguridad que le brinda el régimen laboral que tienen.

Tabla N°02: *Tabla de frecuencias sobre percepción de apoyo del entorno laboral para desarrollar mi trabajo*

Apoyo	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	1	1	1.4%	1.4%
En Desacuerdo	40	41	54.8%	56.2%
Neutral	29	70	39.7%	95.9%
De acuerdo	3	73	4.1%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: La tabla muestra los resultados en cuanto al apoyo del entorno para desarrollar sus actividades por parte de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., evidenciándose que el 55% de los encuestados indican que están en desacuerdo con el apoyo del entorno laboral, el 40% se muestra Neutral, y, por otro lado, el 1 % se encuentra Muy de acuerdo con el apoyo del entorno laboral.

Tabla N°03: *Tabla de frecuencias sobre la consideración de buen desempeño sobre la permanencia en esta institución*

Permanencia	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	6	6	8.2%	8.2%
En Desacuerdo	37	43	50.7%	58.9%
Neutral	25	68	34.2%	93.2%
De acuerdo	5	73	6.8%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., luego de la tabulación de los resultados con respecto a la permanencia en su Centro de labores dependiendo de su buen desempeño, muestran que el 51% de los encuestados está en Desacuerdo, el 34% se muestra Neutral con esta política, mientras que el 7% está De acuerdo. Estos resultados generan en los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. una preocupación constante por el hecho de depender de cuestiones subjetivas en la permanencia en sus puestos de trabajo.

Tabla N°04: *Tabla de frecuencias sobre si el proceso de reclutamiento informa de las condiciones laborales.*

Información	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	1	1	1.4%	1.4%
En Desacuerdo	25	26	34.2%	35.6%
Neutral	40	66	54.8%	90.4%
De acuerdo	7	73	9.6%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: La tabla muestra los resultados respecto a si en los procesos de reclutamiento se brindan la información necesaria sobre sus condiciones de trabajo, el 55% se muestra neutral, mientras que el 1% está Muy en desacuerdo, de acuerdo con la opinión de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T.

Tabla N°05: *Tabla de frecuencias sobre si proceso de selección cumplió con las expectativas esperadas*

Selección	f_i	F_i	h_i	H_i
Nada satisfecho	0	0	0.0%	0.0%
Poco satisfecho	31	31	42.5%	42.5%
Neutral	38	69	52.1%	94.5%
Bastante satisfecho	4	73	5.5%	100.0%
Muy satisfecho	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: La tabla muestra los resultados en cuanto a la evaluación que hacen los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. respecto a los procesos de selección, se evidencia que el 52% se muestra neutral, mientras el 42% se muestra Poco satisfecho con los resultados encontrados.

Tabla N°06: *Tabla de frecuencias sobre la satisfacción con los procesos de reclutamiento y selección.*

Satisfacción	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	2	2	2.7%	2.7%
En Desacuerdo	39	41	53.4%	56.2%
Neutral	30	71	41.1%	97.3%
De acuerdo	2	73	2.7%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: La tabla muestra los resultados de la satisfacción de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. con respecto a los procesos de reclutamiento y selección, evidenciando que el 53% se muestra Muy en desacuerdo, mientras que el 41% de muestra Neutral respecto a estos procesos.

Tabla N°07: *Tabla de frecuencias sobre percepción de incentivos por parte de la empresa.*

Incentivo	f_i	F_i	h_i	H_i
Nada satisfecho	2	2	2.7%	2.7%
Poco satisfecho	28	30	38.4%	41.1%
Neutral	39	69	53.4%	94.5%
Bastante satisfecho	4	73	5.5%	100.0%
Muy satisfecho	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. luego de tabular los resultados con respecto a la percepción de incentivos, muestran que el 53% se muestra Neutral, el 38% se muestra Poco satisfecho, el 3% está Nada satisfecho con los incentivos que brinda la empresa.

Tabla N°08: *Tabla de frecuencias sobre la percepción de ingresos y satisfacción de las necesidades básicas.*

Satisfacción	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	4	4	5.5%	5.5%
En Desacuerdo	27	31	37.0%	42.5%
Neutral	40	71	54.8%	97.3%
De acuerdo	2	73	2.7%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: La tabla muestra que en relación con la satisfacción por los ingresos que perciben los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., el 55% se muestra Neutral con este tema, el 37% está en desacuerdo, mientras que el 3% está De acuerdo. Lo que evidencia una muy baja percepción de satisfacción con los ingresos que perciben los colaboradores del Centro de Idiomas.

Tabla N°09: *Tabla de frecuencias sobre la consideración de percibir un incentivo por realizar un trabajo bien hecho.*

Incentivo	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	5	5	6.8%	6.8%
En Desacuerdo	30	35	41.1%	47.9%
Neutral	37	72	50.7%	98.6%
De acuerdo	1	73	1.4%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados luego de la tabulación, con respecto a si se percibe algún incentivo por realizar un trabajo bien hecho, el 51% se muestra Neutral, el 41% está en Desacuerdo, y sólo el 1% está De acuerdo. Lo que evidencia que los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. no perciben incentivo alguno por la realización de un trabajo bien hecho.

Tabla N°10: *Tabla de frecuencias sobre apoyo y la autoridad para tomar las decisiones en el trabajo*

Toma de decisiones	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	5	5	6.8%	6.8%
En Desacuerdo	34	39	46.6%	53.4%
Neutral	32	71	43.8%	97.3%
De acuerdo	2	73	2.7%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. muestran con respecto a tener el apoyo y la autoridad para tomar decisiones para su trabajo que realizan, el 46% se muestra en Desacuerdo, el 44% se muestra Neutral sobre este tema, mientras que el 7% se muestra Muy en desacuerdo.

Tabla N°11: *Tabla de frecuencias sobre suficiente participación en las decisiones que afectan a mi trabajo.*

Participación	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	5	5	6.8%	6.8%
En Desacuerdo	24	29	32.9%	39.7%
Neutral	42	71	57.5%	97.3%
De acuerdo	2	73	2.7%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados con respecto a la participación de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. en decisiones que afectan su trabajo, muestran que el 57% se muestra Neutral, mientras que el 33% está en Desacuerdo y un 7% se muestra Muy en desacuerdo.

Tabla N°12: *Tabla de frecuencias sobre percepción de posesión de autoridad de actuar en nombre de la organización*

Autoridad	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy en desacuerdo	3	3	4.1%	4.1%
En Desacuerdo	30	33	41.1%	45.2%
Neutral	38	71	52.1%	97.3%
De acuerdo	2	73	2.7%	100.0%
Muy de acuerdo	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la tabulación a las respuestas de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a este tipo de delegación, muestran que el 52% se muestra Neutral, y el 41% está en Desacuerdo, mientras que el 4% está Muy en desacuerdo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Tabla N°13: *Tabla de frecuencias sobre la Oportunidad en la entrega de trabajos*

Puntualidad	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	16	17	21.9%	23.3%
Regular	38	55	52.1%	75.3%
Alto	18	73	24.7%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., con respecto a la Oportunidad en la entrega de trabajos, muestran que el 52% lo hacen en forma Regular, el 25% es Alto, y el 22% lo hacen en forma Bajo.

Tabla N°14: *Tabla de frecuencias sobre la Responsabilidad en cumplimiento de tareas*

Responsabilidad	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	0	0	0.0%	0.0%
Bajo	15	15	20.5%	20.5%
Regular	47	62	64.4%	84.9%
Alto	11	73	15.1%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a la responsabilidad en el cumplimiento de tareas, el 64% lo hacen en forma Regular, el 21% es Bajo, mientras 15% es Alto.

Tabla N°15: *Tabla de frecuencias sobre la Demostración sentido de pertenencia a la entidad*

Sentido de pertenencia	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	2	2	2.7%	2.7%
Bajo	18	20	24.7%	27.4%
Regular	45	65	61.6%	89.0%
Alto	8	73	11.0%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., relacionado con el tema del sentido de pertenencia, arrojan que el 61% es Regular, el 25% es Bajo, mientras que el 11% es Alto.

Tabla N°16: *Tabla de frecuencias sobre nivel de Conocimiento de su trabajo*

Conocimiento	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	15	16	20.5%	21.9%
Regular	43	59	58.9%	80.8%
Alto	14	73	19.2%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto al conocimiento del trabajo que se realiza, el 59% lo hace en forma Regular, y el 21% es Bajo, mientras que el 19% es Alto.

Tabla N°17: *Tabla de frecuencias sobre nivel de presentación de Información escrita*

Presentación	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	11	12	15.1%	16.4%
Regular	47	59	64.4%	80.8%
Alto	14	73	19.2%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a la presentación de información en forma escrita, los resultados son que el 65% lo hace en forma Moderada, el 15% lo hace Bajo, mientras que el 19% lo hace en forma Alto.

Tabla N°18: *Tabla de frecuencias sobre la cantidad de trabajo, respecto a volumen y tiempo de ejecución.*

Calidad	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	11	12	15.1%	16.4%
Regular	53	65	72.6%	89.0%
Alto	6	71	8.2%	97.3%
Muy Alto	2	73	2.7%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a la cantidad de trabajo asignado a cada colaborador, muestran que el 73%, se considerado que tiene un volumen de información en forma Regular, mientras que el 15% es bajo y el 8% dice que es Alto.

Tabla N°19: *Tabla de frecuencias sobre la Utilización racional de recursos*

Uso de recursos	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	2	2	2.7%	2.7%
Bajo	13	15	17.8%	20.5%
Regular	47	62	64.4%	84.9%
Alto	11	73	15.1%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., en cuanto al uso racional de recursos, muestran que el 64% lo hace en forma Regular, que el 18% es bajo, mientras que el 15% es Alto.

Tabla N°20: *Tabla de frecuencias con respecto a las habilidades de comunicación*

Comunicación	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	0	0	0.0%	0.0%
Bajo	14	14	19.2%	19.2%
Regular	49	63	67.1%	86.3%
Alto	10	73	13.7%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a las habilidades de comunicación, muestran que el 67% lo hace en forma Regular, el 19% es bajo, mientras que el 14% es Alto.

Tabla N°21: *Tabla de frecuencias sobre la Confiabilidad en manejo de información*

Confiabilidad	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	2	2	2.7%	2.7%
Bajo	11	13	15.1%	17.8%
Regular	52	65	71.2%	89.0%
Alto	8	73	11.0%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a la confiabilidad en el manejo de la información, los resultados muestran que el 71% es Regular, el 15% es bajo, mientras que el 11% es Alto.

Tabla N°22: *Tabla de frecuencias sobre el nivel de la Línea de conducta*

Conducta	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	17	18	23.3%	24.7%
Regular	46	64	63.0%	87.7%
Alto	8	72	11.0%	98.6%
Muy Alto	1	73	1.4%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., muestran que el 63% es Regular, el 23% es Bajo, mientras que el 11% es Alto, en lo que respecta a la línea de conducta.

Tabla N°23: *Tabla de frecuencias sobre el Criterio en desarrollo de trabajo*

Criterio	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	0	0	0.0%	0.0%
Bajo	16	16	21.9%	21.9%
Regular	46	62	63.0%	84.9%
Alto	11	73	15.1%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., en lo que respecta al Criterio en el desarrollo de trabajo, muestran que el 63% es Regular, el 22% es Bajo, mientras que el 15% es Alto.

Tabla N°24: *Tabla de frecuencias con respecto a la Proactividad, sobre actuación en el ámbito laboral*

Proactividad	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	0	0	0.0%	0.0%
Bajo	14	14	19.2%	19.2%
Regular	48	62	65.8%	84.9%
Alto	11	73	15.1%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: Los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a mostrar proactividad en el trabajo, los resultados muestran que el 66% lo hace en forma Regular, el 19% en forma Bajo, mientras que el 15% es Alto, en este indicador.

Tabla N°25: *Tabla de frecuencias sobre el nivel de la Calidad en la realización de trabajo*

Calidad	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	0	0	0.0%	0.0%
Bajo	17	17	23.3%	23.3%
Regular	45	62	61.6%	84.9%
Alto	11	73	15.1%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: En la tabla se muestran los resultados de la tabulación de los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., respecto a la Calidad en la realización de trabajo, evidenciando que el 62% es Regular, el 23% es Bajo, mientras que el 15% es Alto.

Tabla N°26: *Tabla de frecuencias sobre el nivel de Iniciativa a favor de la organización.*

Iniciativa	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	14	15	19.2%	20.5%
Regular	48	63	65.8%	86.3%
Alto	10	73	13.7%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: En la tabulación de los resultados con respecto a tener iniciativa en favor de la empresa de parte de los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T., muestran que el 66% lo hace en forma Regular, el 19% es Bajo, mientras que el 14% es Alto.

Tabla N°27: *Tabla de frecuencias sobre el nivel de Atención al usuario*

Atención	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	0	0	0.0%	0.0%
Bajo	11	11	15.1%	15.1%
Regular	55	66	75.3%	90.4%
Alto	7	73	9.6%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: En la tabla que evidencia respecto a la atención que brindan a los diversos usuarios, tenemos que el 75% lo hace en forma Regular, el 15% es Bajo, mientras que el 10% lo hace Alto, resultados que evidencian una oportunidad de mejora en la Atención que brindan los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T.

Tabla N°28: *Tabla de frecuencias sobre el nivel de Trabajo en equipo*

Trabajo en equipo	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	14	15	19.2%	20.5%
Regular	48	63	65.8%	86.3%
Alto	10	73	13.7%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: La tabulación de los resultados respecto al trabajo en equipo, muestran que el 66% lo realiza en forma Regular, el 19% es Bajo, mientras que el 14% es Alto, lo que evidencia un Trabajo en equipo Regular en los colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T.

Tabla N°29: *Tabla de frecuencias sobre el nivel de Relaciones interpersonales*

Relaciones	f_i	F_i	h_i	H_i
Muy bajo	1	1	1.4%	1.4%
Bajo	14	15	19.2%	20.5%
Regular	49	64	67.1%	87.7%
Alto	9	73	12.3%	100.0%
Muy Alto	0	73	0.0%	100.0%
TOTAL	73			

Interpretación: En la tabulación de los resultados respecto a las relaciones interpersonales, se evidencia que el 67% lo desarrolla en forma Regular, el 19% es Bajo, mientras que el 12% demuestran un Alto índice en el manejo de relaciones interpersonales.

PRUEBA DE HIPOTESIS

Hipótesis General:

H₀: Las estrategias de Rec. Humanos no se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

H₁: Las estrategias de Rec. Humanos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

Fórmula de la Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$
$$r = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y}$$

X: Estrategias de Recursos Humanos

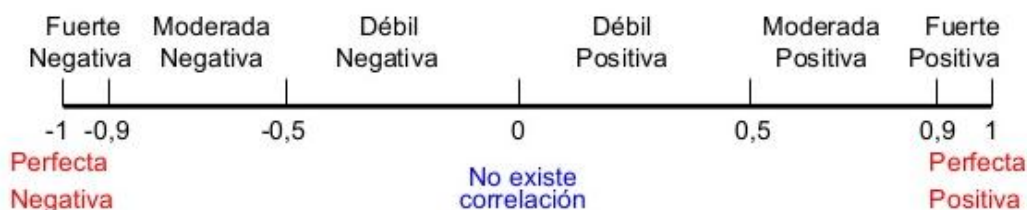
Y: Desempeño laboral

S_x: Desviación Estándar de Estrategias de Recursos Humanos

S_y: Desviación Estándar de Desempeño laboral

S_{xy}: Covarianza de X,Y

S _x	5.328
S _y	7.072
S _{xy}	26.183
r	0.695



Se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alternativa donde se corrobora que existe correlación positiva moderada, a medida que incrementan las Estrategias de Recursos Humanos, incrementa el Desempeño Laboral.

PRUEBAS DE HIPOTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis Nula:

H₀1: La Seguridad en el empleo no se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

He1: La Seguridad en el empleo se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

Se toman en cuenta los Ítems 3, 4 y 5

Fórmula de la Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y}$$

X: Estrategias de Recursos Humanos (Seguridad en el empleo)

Y: Desempeño laboral

S_x: Desviación Estándar de Estrategias de Recursos Humanos

S_y: Desviación Estándar de Desempeño laboral

S_{xy}: Covarianza de X, Y

S _x	1.617
S _y	7.072
S _{xy}	6.782
r	0.574
P	0.000



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe correlación positiva moderada, a medida que incrementan las Estrategias de Recursos Humanos, incrementa el Desempeño Laboral.

Hipótesis Nula:

H₀2: El reclutamiento y selección no se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

He2: El reclutamiento y selección se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

Se toman en cuenta los Ítems 6, 7 y 8

Fórmula de la Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y}$$

X: Estrategias de Recursos Humanos (reclutamiento y selección)

Y: Desempeño laboral

S_x: Desviación Estándar de Estrategias de Recursos Humanos

S_y: Desviación Estándar de Desempeño laboral

S_{xy}: Covarianza de X, Y

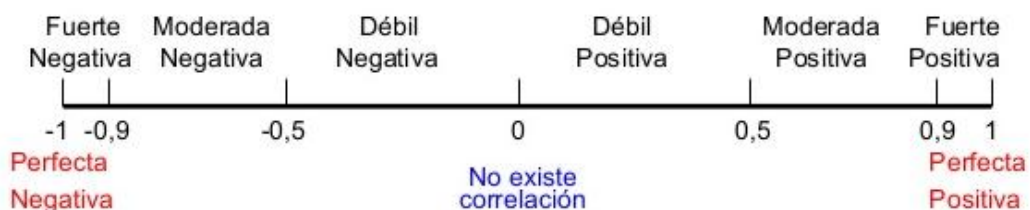
S_x 1.480

S_y 7.072

S_{xy} 6.100

r 0.583

P 0.000



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, porque existe correlación positiva moderada, a medida que incrementan las Estrategias de Recursos Humanos, incrementa el Desempeño Laboral.

Hipótesis Nula:

H₀3: Los incentivos no se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

He3: Los incentivos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

Se toman en cuenta los Ítems 9, 10 y 11

Fórmula de la Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y}$$

X: Estrategias de Recursos Humanos (incentivos)

Y: Desempeño laboral

S_x: Desviación Estándar de Estrategias de Recursos Humanos

S_y: Desviación Estándar de Desempeño laboral

S_{xy}: Covarianza de X, Y

S _x	1.513
S _y	7.072
S _{xy}	7.030
r	0.657
P	0.000



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, existe correlación positiva moderada, a medida que incrementan las Estrategias de Recursos Humanos, incrementa el Desempeño Laboral.

Hipótesis Nula:

H₀4: La participación y delegación no se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

He4: La participación y delegación se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (C.I.D.U.N.T.) – 2017.

Se toman en cuenta los Ítems 12, 13 y 14

Fórmula de la Correlación de Pearson:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$r = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y}$$

X: Estrategias de Recursos Humanos (participación y delegación)

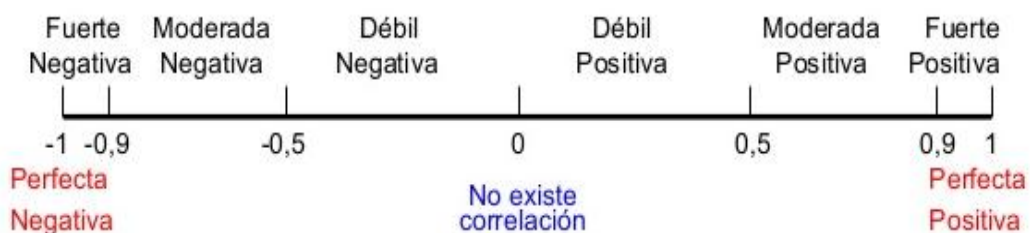
Y: Desempeño laboral

S_x: Desviación Estándar de Estrategias de Recursos Humanos

S_y: Desviación Estándar de Desempeño laboral

S_{xy}: Covarianza de X, Y

S _x	1.606
S _y	7.072
S _{xy}	6.271
r	0.552
P	0.000



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, existe correlación positiva moderada, a medida que incrementan las Estrategias de Recursos Humanos, incrementa el Desempeño Laboral.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación relacionados a las variables de interés evidencian que existe una relación positiva moderada entre las variables estrategias de recursos humanos y desempeño de los colaboradores, por lo que se acepta la hipótesis general, ya que a medida que se mejoran las estrategias de recursos humanos, se va a lograr tener un mejor desempeño de los colaboradores en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo, este resultado tiene similitud con lo que establece Vega (2002), quien en su tesis concluye que las estrategias de administración de recursos humanos contribuyen al desarrollo y al fortalecimiento de una cultura competitiva, evidenciando la importancia del manejo adecuado de las estrategias para lograr competitividad a través de los recursos humanos, en este mismo sentido estamos de acuerdo con lo que establece Koontz (2007), quien menciona con respecto a las estrategias de recursos humanos, que los mismos son planes de acción que están orientados y/o diseñados en forma deliberada con el propósito de lograr ventajas competitivas sobre otras organizaciones de la competencia, esta orientación con las estrategias, contrasta con lo que establece Robbins (2010), quien afirma que para lograr mayor competitividad se debe desarrollar la administración estratégica como una forma de conseguir mayor competitividad, esta afirmación básicamente está relacionada con las estrategias de recursos humanos, ya que la administración estratégica contempla la aplicación de estrategias orientadas en los recursos humanos para mejorar los estándares de desempeño. Se debe considerar que el resultado de la evaluación de la hipótesis general evidencia una relación positiva moderada entre las variables, lo que indicaría que los resultados obtenidos tienen una marcada incredulidad por parte de los colaboradores respecto a que se podría aplicar estas estrategias dada la coyuntura situacional laboral del Centro de idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo.

Con respecto a la primera hipótesis específica respecto a la seguridad en el empleo y su relación con el desempeño de los colaboradores del centro de

idiomas, se ha determinado que existe una correlación positiva moderada ($r=0.574$), lo que evidencia que a medida que los colaboradores se sienten seguros con su empleo, se incrementa su desempeño en favor del Centro de Idiomas, esta afirmación se corrobora con lo que afirma Gómez-Mejía (2007), quien considera la seguridad en el empleo como una de las mejores prácticas de recursos humanos y que se caracteriza por un compromiso de largo plazo entre la organización y el colaborador, evidenciando un mejor desempeño cuando se tiene este compromiso, en ese mismo sentido Chiavenato (2007), indica que la seguridad en el empleo, según las teorías motivacionales, es uno de los aspectos muy importantes para lograr el compromiso de los colaboradores, por lo que la hipótesis se acepta, ya que se tiene una relación positiva entre las variables.

En lo que respecta a la segunda hipótesis específica, en donde se afirma que el reclutamiento y selección se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de idiomas, debemos indicar que luego de contrastar estas variables se ha encontrado que se tiene una correlación positiva moderada ($r=0.583$), este resultado denota que los colaboradores en general consideran que un proceso de reclutamiento y selección que sea llevado correctamente, debe reflejar un mejor desempeño del colaborador que paso ese proceso, este hecho concuerda con lo planteado por Chacón (2016), quien en su tesis propone una gestión de talento humano que se base en las competencias por puesto de trabajo, y que en los procesos de selección y reclutamiento se deben realizar de acuerdo al diseño de puestos, lo que garantizaría resultados positivos y un mejor desempeño, también debemos considerar lo que indica Bohlander (2001), quien establece que el reclutamiento es un proceso que debe estar alineado a las necesidades de personal, y la selección de empleados tiene que estar orientada a lograr la competitividad de la organización, por lo que indica que la selección debe funcionar como un filtro para que ingresen solo aquellos que cumplan los requisitos y perfiles de puestos del trabajo a

cubrir, lo que garantiza un desempeño superior, estos hechos nos llevan a aceptar la segunda hipótesis específica.

La tercera hipótesis específica afirma que los incentivos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de idiomas, al contrastar los resultados encontrados podemos afirmar que existe una correlación positiva moderada ($r=0.657$), este resultado nos quiere decir que los incentivos generan un mejor desempeño de los colaboradores en el centro de idiomas, en este sentido se debe considerar lo que Gómez-Mejía (2007), indica respecto al pago de incentivos, ya que menciona que se debe considerar que a veces el dinero no necesariamente es un factor motivador. Corroborando lo que indican las teorías motivacionales respecto al papel de las recompensas económicas como factor motivador, esta afirmación contrasta con lo que Chiavenato (2007) indica, ya que este autor considera los incentivos un medio necesario que se debe dar en forma continua, para que los colaboradores hagan un mayor esfuerzo en su trabajo, mejoren su desempeño para lograr las metas y los resultados que la organización espera. Se debe tener mucho cuidado al establecer formas de motivar a los colaboradores del centro de idiomas, ya que como hemos encontrado los resultados pueden ser el reflejo de una situación particular pero no podemos generalizar la aplicación de estrategias de incentivos como un factor que motiva a los colaboradores logrando un mejor desempeño, porque los incentivos no necesariamente son motivadores, de acuerdo con las distintas teorías de motivación que así lo corroboran. Esta hipótesis es aceptada para la coyuntura del centro de idiomas y cabe mencionar que el resultado respecto a la correlación entre la variable incentivos y desempeño de los colaboradores tiene una correlación más alta respecto a las otras dimensiones estudiadas.

La cuarta hipótesis específica, respecto a que la participación y delegación se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del centro de idiomas, arroja como resultado luego de su contrastación ($r=0.552$), que se tiene una correlación positiva moderada, indicando que a

medida que se incrementa la participación y delegación se mejora el desempeño laboral, en ese sentido se debe considerar lo que menciona Gómez-Mejía (2007), con respecto a las mejores prácticas de recursos humanos, ya que indica con respecto a la participación y delegación, que es importante incentivar la delegación para la toma de decisiones respecto al trabajo que se desempeña, ya que permite obtener ideas y aportes de los trabajadores, y sobre todo permiten tener un mayor control con respecto a las tareas asignadas, este tipo de encargo de facultades de acuerdo con lo que Koontz (2007) menciona, tiene como principio, que los que se encuentran más cerca de una tarea se encuentran en una posición adecuada para tomar decisiones respecto a sus responsabilidades, siempre que tengan las habilidades necesarias para hacerlo.

Cabe mencionar que debido a la naturaleza muy peculiar de los organizaciones y dado que el presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo – correlacional, evidencia resultados que se circunscriben a la realidad del centro de idiomas, de la misma manera en lo que respecta a la evaluación de los colaboradores debemos considerar lo que menciona Gómez-Mejía (2007), respecto a la dimensiones en la evaluación del desempeño, ya que indica que las empresas establecen sus dimensiones de acuerdo con la realidad coyuntural de la empresa, o el trabajo que allí se realiza, al margen de que los resultados deben ser tomados con cautela, ya que el presente no está exento de limitaciones.

Se ha demostrado que las estrategias de recursos humanos, tiene incidencia en el desempeño laboral, como es el caso del Centro de idiomas, los resultados así lo demuestran; los instrumentos de evaluación del desempeño han sido validados a través del Alfa de Cronbach, que para el caso del desempeño laboral, arrojan como resultado un alfa de 0.84, resultado que confirma la validez del instrumento empleado, con la aplicación de este instrumento validado se ha encontrado que se tiene un desempeño laboral promedio de 49.8, que lo ubica como un desempeño regular, en esa dirección debemos considerar lo que establece Prado (2015), quien en su tesis de postgrado recomienda que se debe establecer

sistemas de evaluación que midan el desempeño de los colaboradores con resultados tanto cualitativos como cuantitativos en cada uno de los puestos de trabajo, y considerar ser objetivos al momento de aplicar las evaluaciones de desempeño, ya que será una herramienta que servirá a la organización para establecer sistemas que promocionen y que reconozcan los aportes de los colaboradores a los objetivos institucionales, en esa misma dirección Chiavenato, I (2009), menciona que la evaluación del desempeño es un procedimiento administrativo que va a permitir tomar decisiones en muchos procesos de gestión de recursos humanos, como: compensación, capacitación, desarrollo, ascensos, permanencia y como una evaluación del nivel de ejecución de los objetivos en forma individual; los resultados del desempeño laboral deben mejorar con la aplicación estrategias de recursos humanos, los que para su aplicación requieren de un compromiso de los directivos y de las autoridades universitarias para su aplicación, lo que redundará en un Centro de idiomas competitivo.

V. CONCLUSIONES

Primera: Los resultados estadísticos muestran una correlación positiva ($r=0.695$) entre las variables estrategias de recursos humanos con el desempeño laboral, indicando que a medida que se desarrollan y aplican determinadas estrategias en recursos humanos se va a mejorar el desempeño de los colaboradores del centro de idiomas.

Segunda: Los resultados evidencian que existe una correlación positiva moderada entre las estrategias de recursos humanos de seguridad en el empleo con el desempeño laboral ($r=0.574$), lo que evidencia que se tiene que considerar esta variable como una estrategia necesaria, que debe mejorar la motivación en el trabajo, elevando la productividad de los colaboradores.

Tercera: Las estrategias de reclutamiento y selección se relacionan positivamente con el desempeño laboral ($r=0.583$), evidenciando que a medida que estas estrategias cumplen eficazmente su finalidad, va a redundar en un mejor desempeño laboral.

Cuarta: Con relación a los incentivos, se ha determinado la existencia de una correlación positiva ($r=0.657$), evidenciando que a medida que se otorga incentivos a los colaboradores, se mejora el desempeño laboral en este Centro de idiomas.

Quinto: Con respecto a las estrategias de participación y delegación, se ha determinado que existe una correlación positiva con el desempeño laboral ($r=0.552$), lo que evidencia que las estrategias de empowerment impactan positivamente en el desempeño de los colaboradores del Centro de idiomas.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se debe proponer políticas de recursos humanos en temas como seguridad en el empleo, reclutamiento y selección de colaboradores, incentivos laborales, y una mayor delegación de facultades como estrategias para lograr la competitividad a través de los colaboradores, teniendo como marco referencial los diversos procesos estratégicos que denotan correlación positiva con el desempeño laboral.

Segunda: Implantar estrategias que brinden seguridad en el empleo, realizando un estudio previo respecto a la importancia de mantener a ciertos colaboradores que evidencien un desempeño superior relacionado con los estándares establecidos.

Tercera: Proponer la elaboración de un diseño de puestos de acuerdo a los perfiles que se requieren para determinada función a realizar, y con las competencias necesarias para un eficaz desempeño, a la vez que se utilizará como fuente para los procesos de reclutamiento y selección en el Centro de idiomas.

Cuarta: Realizar un estudio de factibilidad a fin proponer como política del Centro de idiomas, el otorgamiento de incentivos que sean sostenibles, con el propósito de mantener un personal motivado y comprometido en el logro de los objetivos organizacionales.

Quinta: Materializar el otorgamiento de facultades en la toma de decisiones en los colaboradores, con el propósito de agilizar la solución de problemas estructurados, lo que genera motivación e identificación con las tareas habituales de los colaboradores.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Abanto, S. (2010). *Nivel de influencia de la motivación en el Desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, año 2008*. (Tesis de Maestría). Trujillo – Perú.
2. Albinez, D. (2006). *Mejoramiento de la Gestión del departamento de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Casa Grande S.A.A*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo – Perú.
3. Alles, M.A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires – Argentina, Editorial Norma.
4. Alvarado, M. (2014). *Diseño para la implementación de los Procesos de Talento Humano para la PYME PRODUCOMERCIO JOSEPH'S FOODS*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito – Ecuador.
5. Arias, P. (2017). *Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería – Caso de SMRL Lúcumá Dorada*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
6. Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
7. Blanco, R. (2017). *Habilidades y técnicas para una comunicación eficaz*. Disponible en: <http://www.upadpsicologiacoaching.com/habilidades-tecnicas-comunicacion-eficaz/>
8. CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* – México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
9. CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* – México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.

10. De la Cruz, E. (2011). *La Gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cía. LTDA.* (Tesis de Maestría). Universidad Central del Ecuador, Quito – Ecuador.
11. Gómez-Mejía/Balkin, D./Cardy, R. (2007). *Gestión de Recursos Humanos.* México: Editorial Prentice Hall. 5 edición.
12. Koontz H./Wehrich H. (2007). *Elementos de Administración – Un enfoque internacional* – México: Ed. 7 McGraw-Hill.
13. Latorre, F. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral.* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia – España.
14. Perez, J./Merino, M. (2012). *Definicion de habilidad.* Disponible en: <https://definicion.de/habilidad/>
15. Prado, C. (2015). *Relación entre Clima Laboral y Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo – Perú.
16. Quispitupac, C./Mateo, S. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en Gestión del Talento para Líderes.* (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú.
17. Robbins, S. (2010). *Administración.* México: Editorial Pearson Prentice Hall.
18. Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización.* Madrid – España, Editorial ESIC.
19. Vargas, F./Casanova, F./Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación.* Editorial Oficina Internacional del Trabajo-OIT, CINTERFOR.
20. Vega M., S. (2002). *Estrategias en la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de una Cultura Organizacional Competitiva.* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

21. Yerro, E. (2017). *Trabajo en equipo*. Disponible en:
<http://blog.infoempleo.com/a/potencia-tus-habilidades-de-trabajo-en-equipo/>

VIII. ANEXOS

- ✓ ANEXO 1: Instrumento de recolección de datos – Estrategias de recursos humanos
- ✓ ANEXO 2: Confiabilidad de instrumento: Estrategia de recursos humanos - Alfa de Cronbach
Validez del Instrumento – Juicio de expertos
- ✓ ANEXO 3: Instrumento de recolección de datos: Desempeño laboral
- ✓ ANEXO 4: Confiabilidad de instrumento: Desempeño laboral - Alfa de Cronbach.
Validez del Instrumento – Juicio de expertos
- ✓ ANEXO 5: Matriz de consistencia de la investigación
- ✓ ANEXO 6: Data de resultados

Anexo 1: **ENCUESTA PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE IDIOMAS DE LA U.N.T. – C.I.D.U.N.T.**
(Directivos, jefes/Responsables y colaboradores)

La presente encuesta está dirigida al personal directivo, jefes/responsables y colaboradores del Centro de Idiomas de la U.N.T. – C.I.D.U.N.T., a fin de que evalúen las estrategias de recursos humanos que se aplican en esta organización.

Cabe mencionar que la presente encuesta es para fines netamente académicos y permitirá evaluar cómo se aplican las estrategias de recursos humanos en este Centro de Enseñanza de Idiomas.

Marcar la opción

1. Nivel de Responsabilidad:

Directivo () Administrativo () Docente ()

2. Nivel de Académico:

Postgrado () Título Universitario () Técnico () Auxiliar ()

3. El régimen laboral que tengo me brinda seguridad en mi empleo

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

4. Siento que tengo el apoyo del entorno laboral para desarrollar mi trabajo

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

5. De mi buen desempeño depende mi permanencia en esta institución

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

6. En el proceso de reclutamiento, he sido informado de las condiciones laborales que actualmente me corresponde.

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

7. El Proceso de selección cumplió con los objetivos, metas y expectativas esperadas por usted. Por favor, Califique su grado de Satisfacción.

Muy Satisfecho () Bastante Satisfecho () Neutral () Poco Satisfecho ()
Nada Satisfecho ()

8. Está de acuerdo con la forma en que se realizan los procesos de reclutamiento y selección actualmente.

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

9. Percibes incentivos por parte de la empresa, cuando realizas un trabajo bien hecho. Por favor califique su grado de Satisfacción.

Muy Satisfecho () Bastante Satisfecho () Neutral () Poco Satisfecho ()
Nada Satisfecho ()

10. Los ingresos que percibo por mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

11. Crees que se debe percibir algún tipo de incentivo, si realizas un trabajo bien hecho

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

12. Tengo el apoyo y la autoridad para tomar las decisiones necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas.

Muy Satisfecho () Bastante Satisfecho () Neutral () Poco Satisfecho ()
Nada Satisfecho ()

13. Tengo suficiente participación en las decisiones que afectan a mi trabajo.

Muy Satisfecho () Bastante Satisfecho () Neutral () Poco Satisfecho ()
Nada Satisfecho ()

14. Siento que tengo la autoridad de actuar en nombre de la organización

Muy de Acuerdo () De acuerdo () Neutral () En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

¡Muchas gracias!

Anexo 2: **Confiabilidad de test**

Alfa de Cronbach – Estrategias de Recursos Humanos

Permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida como el cuestionario, a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

a) Mediante la varianza de los ítems
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$
α = Alfa de Cronbach
K = Número de Ítems
V_i = Varianza de cada Ítem
V_t = Varianza total

Entonces:

k	12
Σv_i	5.476
v_t	33.924

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$$= \frac{12}{11} \left[1 - \frac{5.476}{33.924} \right]$$

α de Cronbach	0.9148
--	--------

El resultado de 0.9148 confirma la validez del instrumento empleado para la recolección de datos, es decir que el instrumento es válido por mantener una baja variabilidad entre ítems.

JUICIO EXPERTOS 01 – VARIABLE ESTRATEGIAS DE RR.HH.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Cruz Sánchez, Arquimedes	Docente / UNT	Encuesta - Estrategias RRHH	
Título del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																		X			90
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		X			90
ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																			X		95
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																		X			95
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X	100
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				X	100
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	100
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X	100
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				X	100
PROMEDIO																						

☒ Procede su aplicación

OPINION DE APLICABILIDAD:

☐ Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

☐ No procede su aplicación

16/11/2017	18194123	318	951825300
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

JUICIO EXPERTOS 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Claros Aguilar de Larrea Violeta	UNT - Fac. CEE	Encuesta	Dr. Manuel Zorobeto Vargas
Título del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			X		95
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																			X		95
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																			X		95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			X		95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				X	100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X	100
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				X	100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	100
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X	100
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				X	100
PROMEDIO																						

OPINION DE APLICABILIDAD:



Procede su aplicación



Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan



No procede su aplicación

/.../20...	17894432	Alcántara	993398797
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono



Lic. Violeta Claros Aguilar De Larrea
CLAD 08681

JUICIO EXPERTOS 3

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
ZAVACETA LEÓN, Víctor Julio	DOCTOR PRINCIPAL UPEL	ENCUESTA	MANUELA ZAVACETA VARGAS
Título del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

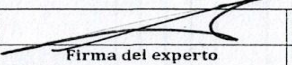
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																		X			90
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		X			90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																			X		95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			X		95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			X		95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X	100
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				X	100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	100
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X	100
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																				X	100
PROMEDIO																						

☒ Procede su aplicación

OPINION DE APLICABILIDAD:

☐ Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

☐ No procede su aplicación

/.../20...	17810398		966167404
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

DOCTOR PRINCIPAL DE.
Cod. 1304

Anexo 3:

Cuestionario de Evaluación del Desempeño – Para Jefes y/o Responsables con no menos de un (01) año de servicios

Dependencia: _____ Fecha: ____/____/____

Evaluated: _____ Puesto: _____

Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐

Dada una puntuación entre 1 a 5, siendo la última la mejor y la primera la peor, marque con una aspa (x) lo que corresponda según su criterio.

Factor	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	Puntos
	1	2	3	4	5	
1. Oportunidad, entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
2. Responsabilidad, Compromiso en el cumplimiento de metas, aunque tenga que emplear para ello horas extras.						
3. Compromiso institucional, asume y trasmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
4. Conocimiento del trabajo, aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
5. Información escrita, presenta sus avances, sugerencias, reportes, programaciones, pedidos o cualquier otra comunicación relevante mediante documentación escrita que permita acreditar la información emitida.						
6. Cantidad de trabajo: Volumen de tareas realizadas y tiempo requerido para efectuarlas.						
7. Utilización de recursos, utilización adecuada de los equipos y uso racional del material asignado, para la realización de sus actividades.						
8. Comunicación, mantiene comunicación permanente con su jefe y compañeros de trabajo. Sabe escuchar y transmitir sus ideas, dudas, sugerencias o dificultades que se puedan presentar en la ejecución de su trabajo.						
9. Confiabilidad, genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución sus actividades.						
10. Línea de conducta, mantiene una adecuada línea de conducta dentro y fuera de su ambiente de trabajo. Muestra control y dominio personal.						
11. Criterio, realiza sus actividades considerando las consecuencias negativas o positivas de sus acciones. Actúa con juicio y discernimiento.						
12. Proactividad: Desempeña su trabajo y colabora con el resto de personal sin que se lo pidan.						
13. Calidad, realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
14. Iniciativa, propone, sugiere y aporta ideas que tiene un impacto positivo en la organización e inicia acciones.						
15. Atención al usuario, demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
16. Trabajo en equipo: Relación de trabajo e interacción con el personal del área. Capacidad para integrarse y realizar actividades como parte de un equipo de trabajo.						
17. Relaciones interpersonales, mantiene una buena relación con sus compañeros y jefes, evitando hacer comentarios que puedan denigrar su imagen o perjudicar el mantenimiento en su actual puesto de trabajo.						
Puntaje Total:						

Anexo 4: Confiabilidad de test

Alfa de Cronbach – Desempeño Laboral

Permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida como el cuestionario, a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

a) Mediante la varianza de los ítems
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$
α = Alfa de Cronbach K = Número de Ítems V_i = Varianza de cada Ítem V_t = Varianza total

Entonces:

k	17
$\sum v_i$	5.2095
v_t	25.638

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$$= \frac{17}{16} \left[1 - \frac{5.2095}{25.638} \right]$$

α de Cronbach	0.8466
--	--------

El α de Cronbach es mayor a 0.7, su valor de 0.8466 confirma la validez del instrumento empleado para la recolección de datos, es decir que el instrumento es válido por mantener una baja variabilidad entre ítems.

JUICIO EXPERTO 01 – VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Cruz Sánchez, Asquínedes	Docente / UNT	Cuestionario - Desempeño laboral	
Título del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																		X			90
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		X			90
ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																				X	100
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				X	100
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				X	100
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X	100
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				X	100
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	100
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X	100
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				X	100
PROMEDIO																						

OPINION DE APLICABILIDAD:

☒ Procede su aplicación

☐ Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

☐ No procede su aplicación

16/11/2017	18194123	EAS	951825300
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono


Ernesto Cruz Sánchez
 DIRECTOR EJECUTIVO
 ECU Consultores en Educación

JUICIO EXPERTOS 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Clavos Aguilar de Larrea Violeta	UNT - Fac. CCEE	Continuismo	Manuel Zoroleta Vargas
Título del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																		X			90
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		X			90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																			X		95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			X		95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				X	100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X	100
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				X	100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	100
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X	100
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				X	100
PROMEDIO																						

OPINION DE APLICABILIDAD:

☒ Procede su aplicación

☐ Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

☐ No procede su aplicación

/.../20...	17894472	Manuel Zoroleta Vargas	993398797
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

Lic. Violeta Clavos Aguilar De Larrea
CLAD 08681

JUICIO EXPERTOS 3

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
ZAMALTA León, Víctor Julio	Docente Principal UNT	CUESTIONARIO	RAMIRO ZAMALTA VARGAS
Título del estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																		X			90
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		X			90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																				X	100
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			X		100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			X		100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																			X		100
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																			X		100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			X		100
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X		100
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			X		100
PROMEDIO																						

OPINION DE APLICABILIDAD:

- ☒ Procede su aplicación
☐ Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
☐ No procede su aplicación

1.../20...	17 810398		966167 404
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

Profesor Principal de
 CARR 1304

Anexo 5:

TÍTULO: Matriz de Consistencia - Las Estrategias de Recursos Humanos y su relación con el Desempeño de los Colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017



PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
GENERAL ¿De qué manera se relaciona las estrategias de Recursos humanos con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017?	GENERAL Determinar la relación de las estrategias de recursos humanos en el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo.	GENERAL Las estrategias de Recursos Humanos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017	X= Estrategias de Recursos Humanos.	✓ Seguridad en el empleo ✓ Reclutamiento y selección. ✓ Incentivos ✓ Participación y delegación	• Nivel de Seguridad, estabilidad en el trabajo • Nivel de confianza en los parámetros de captación. • Tipos de incentivos percibidos. • Nivel de participación en decisiones y delegación para trabajar.	- Diseño de investigación Diseño no experimental – transversal y correlacional - Población: 73 personas - Muestra: 73 personas - Técnicas e instrumentos: Técnicas: - Encuesta. Instrumentos: - Cuestionario de encuesta - Confiabilidad y validez del instrumento
ESPECIFICOS P1: ¿De qué manera se relaciona la seguridad en el empleo con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017?	ESPECIFICOS •Determinar la relación de la seguridad en el empleo con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo.	ESPECIFICOS He1: La Seguridad en el empleo se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017.	Y= Desempeño de los colaboradores	✓ Responsabilidad	• Nivel de puntualidad • Nivel de cumplimiento	. Confiabilidad: Alpha de Cronbach . Validez: Juicio de Expertos - Análisis de datos . Microsoft Excel

<p>P2: ¿De qué manera se relaciona el reclutamiento y selección con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017?</p> <p>P3: ¿De qué manera se relaciona los incentivos con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017?</p> <p>P4: ¿De qué manera se relaciona la participación y la delegación con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) - 2017?</p>	<p>•Determinar la relación de los procesos de reclutamiento y selección en el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo.</p> <p>•Determinar la relación de los incentivos en el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo.</p> <p>•Determinar la relación de la participación y delegación de facultades en el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo.</p>	<p>He2: El reclutamiento y selección se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) – 2017.</p> <p>He3: Los incentivos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) – 2017.</p> <p>He4: La participación y delegación se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Trujillo (CIDUNT) – 2017.</p>		✓ Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Conocimiento del trabajo • Nivel de Conocimiento del servicio 	
				✓ Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de empatía • Nivel de atención al cliente 	
				✓ Competencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Capacidad de ejecución. • Nivel de Calidad de trabajo. • Nivel de Cantidad de trabajo. • Nivel de cumplimiento de plazos. 	

Elaboración: El autor

Anexo 6: Data de Resultados

TABULACION DE ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS - CIDUNT

Colaboradores	ITEM												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	21
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	22
3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	26
4	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	24
5	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
6	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	28
7	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	24
8	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	22
9	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	22
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	22
11	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	19
12	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	26
13	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	29
14	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	26
15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	25
16	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	30
17	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	32
18	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	27
19	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	29
20	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	1	2	24
21	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	41
22	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	33
23	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	34
24	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	29
25	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	27
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	23
27	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	34
28	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	40
29	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	42
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	34
31	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	33
32	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1	26
33	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
34	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	31
35	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	29
36	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	34
37	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	30
38	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	31
39	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	40
40	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36
41	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	33
42	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	32
43	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	29

TABULACION DE ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS - CIDUNT

Colaboradores	ITEM												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
44	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	34
45	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	25
46	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	32
47	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	27
48	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	26
49	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	33
50	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	29
51	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	26
52	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
53	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	34
54	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	31
55	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	30
56	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	31
57	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	40
58	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	39
59	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	39
60	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	39
61	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	35
62	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	35
63	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	36
64	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	30
65	2	2	2	3	2	2	4	3	3	1	2	2	28
66	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	3	3	26
67	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	30
68	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	30
69	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	30
70	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	28
71	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	30
72	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	30
73	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	30

TABULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO - CIDUNT

Colaboradores	ITEM																	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	1	2	1	3	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	1	30
2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	38
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
5	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	33
6	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	48
7	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	50
8	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	40
9	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
10	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	34
11	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	39
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	48
13	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	2	53
14	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	51
15	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	43
16	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	40
17	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	41
18	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	48
19	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	47
20	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	48
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	66
22	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	54
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
24	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51
25	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	44
26	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	46
27	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	54
28	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	54
29	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	58
30	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
31	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
32	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	48
33	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
34	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	52
35	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	52
36	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	53
37	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	47
38	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	51
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	53
40	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
41	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	44
42	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	49
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51

TABULACION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO - CIDUNT

Colaboradores	ITEM																	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
44	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	47
45	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	46
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
47	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	46
48	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	44
49	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	55
50	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	51
51	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	54
52	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	54
53	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	49
54	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	55
55	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	53
56	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	58
57	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	61
58	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
59	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	62
60	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	60
61	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
62	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	51
63	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	47
64	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	55
65	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	60
66	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	54
67	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	55
68	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	45
69	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	54
70	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	55
71	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	54
72	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	55
73	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	45